

№1, МАРТ 2020

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЛИЧНОСТЬ: РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



ИЗДАТЕЛЬ
АНО «НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР
ЭКСПЕРТИЗЫ И ИННОВАЦИЙ»



От главного редактора

Дорогие коллеги и друзья, читатели и авторы!

Год набирает силу, работы невпроворот, но все же спасибо нашим авторам, что нашли время и возможность подготовить свои научные статьи!

Нам очень важно, что в присланных на публикацию материалах отражаются исследования реальных современных тем: данные изучения ценностных стратегий личности, вопросы профессиональной компетентности, подготовки высококвалифицированных педагогических кадров, молодёжные проблемы. Это значит, что несмотря ни на что, мы все продолжаем своё дело, понимаем его важность и уверенно смотрим в будущее, ведь такого рода научные разработки создают предпосылки для обновления содержания личностно-профессиональной деятельности, направленно формируя гуманистические социально значимые ценности и образцы поведения!

Нам приятно, что о журнале поступают хорошие отзывы, число авторов увеличивается, портфель редакции полон! Надеемся, что статьи этого номера также будут способствовать этому.

И еще. Сегодня от всех нас, в связи со сложной ситуацией, требуется особое терпение и усердие, и я желаю всем их найти и благополучно пережить это время!

От имени всех сотрудников журнала,
Наталья Синягина



ОГЛАВЛЕНИЕ

Личность в системах управления: наука и практика	4
Комиссаров А.Г., Синягин Ю.В., Чирковская Е.Г. К вопросу о создании единой системы управления талантами в России.....	5
Рожок А.В. Личностные качества как факторы и показатели социальной направленности кадров управления.....	10
Карьера и карьерное сопровождение.....	19
Синягин Ю.В., Мударисов А.А. Возможности использования цифровых технологий в личностно-профессиональной диагностике государственных служащих.....	20
Селезнева Е.В. Технологии оценки социальной направленности государственных служащих.. ..	24
Шебураков И.Б. Новые подходы к формированию и развитию резервов управленческих кадров	28
Современные кадровые технологии	32
Подольская Т.А. К вопросу о формировании психолого-педагогической компетентности преподавателя: деятельностный подход.....	33
Долгов М.В. Командный менеджмент как стиль управления 21 века.....	38
Волобуева А.И. Вовлеченность как актуальный показатель влияния на эффективность команды.....	46
Диагностика и оценка личности	53
Синягин Ю.В., Чирковская Е.Г. Применение психо-биографического подхода в оценке управленческой успешности.....	54
Переверзина О.Ю. Стандартизация требований к специалистам по оценке управленцев как способ повышения эффективности кадровой политики.....	59
Синягина Н.Ю. Работа в удалённом доступе: к вопросу об оценке готовности.....	63



Личность в системах управления: наука и практика

К вопросу о создании единой системы управления талантами в России



Комиссаров А.Г.
Проректор РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, директор ВШГУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, г. Москва

e-mail: komissarov-ag@ranepa.ru



Синягин Ю.В.
Доктор психологических наук, профессор, заведующий научно-исследовательской лабораторией «Диагностика и оценка руководителей» ВШГУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, г. Москва

e-mail: yvsin1@yandex.ru



Чирковская Е.Г.
Кандидат психологических наук, директор научно-образовательного центра карьерного сопровождения государственных служащих ФОиР ВШГУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, г. Москва

e-mail: chirkovskaya-eg@ranepa.ru

Аннотация

В статье рассматриваются понятия «талант» и «управление талантами». Приводятся результаты эмпирического исследования, направленного на выявление представлений россиян о проявлениях таланта и возможностях его реализации. Освещаются главные факторы способствующие и мешающие созданию единой системы управления талантами. На основании имеющихся теоретических и эмпирических данных авторами статьи предложен ряд идей по созданию единой системы управления талантами в России.

Ключевые слова

• талант • управление работой с талантами • единая система работы с талантами

Теоретический анализ состояния изученности проблемы исследования показал, что само понятие «талант» рассматривается с позиции разных трактовок и взглядов представителей научных направлений на его содержание и сущностные характеристики. Термин «талант» часто используется вместе со смежными понятиями, которые близки по семантике: «одаренность», «гениальность», «компетентность», «дар» и пр., а понятие «управление талантами» является междисциплинарным и исследуется в экономике, менеджменте, психологии и педагогике с экономических, гуманитарных и социальных точек зрения. Полученный материал позволил создать более четкое и глубокое представление о предмете исследования, научных подходах к его изучению, противоречиях и особенностях трактовки. Представленные подходы позволяют рассматривать талант, как с позиции личности сотрудника, так и с позиции самой организации. Иными словами, термин «талант» является относительным и субъективным, в зависимости от фокуса рассмотрения, индивидуальных качеств личности, запросов и специфики компании [1; 5; 6].

В ходе научно-исследовательской работы были выявлены типичные стереотипные представления россиян о возможности проявления талантливости и способах ее продвижения, о возможных, объективных и субъективных факторах, затрудняющих процессы выявления, развития, поддержки и реализации талантов в нашей стране. В опросе приняло участие более 600 респондентов.

Данные опроса свидетельствуют об устойчивых представлениях современных россиян, что талантом обладают практически все люди, он может проявиться в любом возрасте, но его проявление сопряжено с достаточными трудностями. Из чего следует, что работа по выявлению, сопровождению и поддержке талантов должна быть ориентирована на людей любого возраста, а не только быть сосредоточена на детях.

По мнению респондентов, проявление таланта зависит скорее от личных усилий его обладателя, сам человек является главным субъектом в процессе развития таланта, но не исключается влияние на этот процесс и неких иных субъектов и внешних обстоятельств. При этом, любое внешнее воздействие, организация среды, сопровождение или поддержка будут выступать только как внешние условия, обеспечивающие, но не определяющие результаты развития таланта.

Интересно, что в представлениях россиян существует установка на то, что ответственность за создание условий для развития талантов в России должна лежать как на самом человеке, так и на государстве, и на бизнесе. Однако только треть опрошенных считает, что у государства есть и потребности, и возможности, и желание обеспечивать максимальную реализацию талантливых людей. Изменить такое положение вещей можно, но только в том случае, если на уровне государства ценность таланта будет не только декларироваться, но и задаваться и подкрепляться как ценностный вектор развития социума в целом.

Современные граждане России, из числа опрошенных, считают, что основными движущими силами развития и реализации талантливости выступают личная инициатива и активность человека, правила такого движения определяются как на уровне общества в целом, так и на уровне конкретных социальных институтов, а целью движения является, прежде всего, реализация своего таланта в лично и социально значимых проектах, а затем, как внешнее выражение успеха – повышение социального статуса и вхождение в элиту общества. По мнению большинства респондентов, в системе правил продвижения таланта основополагающими являются именно социальные ценности и социальные нормы, вне которых законодательные нормы либо не действуют, либо начинают искажаться.

Участники опроса осознанно подходят к анализу работы «социальных лифтов», «социальных лестниц», и в целом системы поддержки и продвижения талантов в современной России. Респонденты достаточно ясно представляют себе (во многом опираясь на собственный опыт), какие объективные и субъективные факторы в настоящее время затрудняют процессы выявления, развития, поддержки и реализации талантов в нашей стране. Наибольшие затруднения в реализации талантов в России в настоящее время опрошенные связывают с политико-экономической сферой и с личностными качествами и особенностями поведения талантливых людей (соответственно 40,8% и 28,8% от общего количества высказываний). За внешними (финансовыми, материально-техническими и прочими) проблемами в работе «социальных лифтов», по мнению опрошенных, лежат ценностные проблемы. Подробно результаты научно-исследовательской работы изложены в ряде публикаций [2; 3; 4].



Анализ теоретических взглядов, существующих практик, результатов опроса позволил сформулировать ряд концептуальных идей по формированию единой системы работы с гражданами, обладающими личностными и профессиональными талантами в России. К основным из них можно отнести следующие:

1. Единая система работы с гражданами, обладающими личностными и профессиональными талантами, должна быть направлена на создание условий и возможностей для развития, раскрытия и реализации потенциалов, основанных на ключевых личностно-профессиональных ресурсах, способностях и компетентностях, позволяющих достигать высоких результатов в своей сфере деятельности, которые в определенный момент времени оцениваются как существенный вклад обществом в целом или отдельными социальными группами.

2. Отношение к человеку – гражданину – как носителю талантливости в какой-либо области на основе его уникальных личностных и профессиональных ресурсов должно стать ценностью на уровне государства. Только при изменении ценностных парадигм государства в отношении потенциала человека возможно изменение отношения к его талантливости.

3. Управление системой работы с талантами предполагает создание ключевых принципов и ценностно-смысловых установок о гражданине государства – человеке, наделенном личностными и профессиональными талантами, возможностях выбора способов реализации и воплощения траекторий его развития, условиях его стимулирования и мотивации. При этом система должна предполагать наличие таких возможностей на всем жизненном пути человека. Политика в отношении развития человека, центрированная на его личностных и профессиональных потенциалах и на создании условий для его реализации и воплощения должна иметь проактивный характер.

4. Современный талантливый человек – это специалист, который, с одной стороны, обладает уникальностью в какой-то специализации, но, с другой стороны, может применить ее как универсальную в востребованных ситуациях, то есть находится в модусе уникализация – унификация; талант присущ человеку, и развитие своего таланта – прерогатива и ответственность самой личности. Основная цель развития его талантов – это его самореализация и востребованность.

5. За время своей жизни многогранность личности и ее таланта может проявляться в различных направлениях за счет универсальных стержневых компетенций, направленных на применение своих способностей, умений, навыков в рамках решения конкретных задач. Среди этих компетенций ключевой выступает готовность к непрерывному обучению, саморазвитию и самоуправлению своими изменениями. Современные национальные системы образования для развития талантов должны быть полисубъектными, иметь возможность обеспечивать человека недостающими знаниями при саморазвитии и овладении новыми специализациями, а также сопровождать его на всем жизненном пути.

6. На протяжении всей жизни для человека есть возможность развиваться за счёт соуправления и самоуправления «портфелями карьер» и отказа от традиционного «списка карьер». Для этого необходимо разрабатывать методы пожизненного самоуправления своим развитием, реализовывать себя «здесь и теперь», развивать в себе транспрофессиональные компетенции.

В связи с этим целесообразно трансформировать понятие «управление талантами» в понятие «соуправление потенциалами», которое предполагает сформированность умения мобилизовывать личностные и профессиональные ресурсы и подчинять их единой логике проекта, в котором он принимает участие «здесь и теперь» на основе самоуправления.

Список использованной литературы:

1. Богоявленская Д.Б., Богоявленская М.Е. Психология одаренности: понятие, виды, проблемы. Выпуск 1. М.: МИОО, 2005. 176 с.
2. Селезнева Е.В. Отражение представлений о таланте в традиционном русском фольклоре // Профессиональные представления. 2019. № 11. С. 62-68.
3. Селезнева Е.В., Чирковская Е.Г. «Представления о возможных социальных лифтах продвижения та-

лантов в России» // Образование личности. 2019. № 3-4.

4. Синягина Н.Ю. Управление талантами: в поиске эффективности. – В сб. научн.тр. научно-пр. конф. «Теория и практика психологического сопровождения руководящих кадров»: Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2019. – С. 56-61.

5. Финогенова О.Н. Исследование открытой личностной позиции как фактора одаренности личности: Автореф. дис... канд. психол. наук. Красноярск, 2004. 18с.

6. Холодная М.А. Психология интеллекта: Парадоксы исследования. 2-е изд, перераб. и доп. СПб.: Питер, 2002. 272 с.

To the issue of creating a consistent system of talent management in Russia

Komissarov A.G.

Vice-Rector of RANEPА, Director of Graduate School of Public Administration, RANEPА

E-mail: komissarov-ag@ranepa.ru

Sinyagin Y.V.

Psy.D, Professor, Head of the Research Laboratory of Diagnostics and Assessment of Managers, the Graduate School of Public Administration, RANEPА

E-mail: yvsin1@yandex.ru

Chirkovskaya E.G.

Cand. Sc. Psychology, Director of Scientific-Educational Career Support Center of Civil Servants, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, RANEPА

E-mail: chirkovskaya-eg@ranepa.ru

Abstract

The article considers the concepts «talent» and «talent management». The article presents the results of an empirical study aimed at revealing the perceptions of Russians about the manifestations of talent and the possibilities of its realization. The paper highlights the main factors contributing to and hampering the creation of a unified talent management system. Based on the available theoretical and empirical data, the authors of the article proposed a number of ideas for creating a consistent system for managing talent in Russia.

Key words

• talent • talent management • a consistent system of work with talents •

References

1. Bogoyavlenskaya D.B., Bogoyavlenskaya M.E. Psychology of gifted: Concept, types, problems. Issue 1: MOSCOW: MIOO, 2005. 176 p.
2. Selezneva E.V. Reflection of ideas about talent in traditional Russian folklore // Professional performances. 2019. No. 11. pp. 62-68.
3. Selezneva E.V., Chirkovskaya E.G. «The idea of possible social lifts of talent promotion in Russia» // Education of personality. 2019. No. 3-4.
4. Sinyagina N. Yu. Talent management: in search of efficiency. - In the collection of scientific Tr. scientific and technical Conf. «Theory and practice of psychological support of senior personnel»: Minsk: Academy of management under the President of the Republic of Belarus. 2019. - P. 56-61.
5. Finogenova O.N. Research of an open personal position as a factor of personality talent: Autoref. Dis. ... channel of psychology. Krasnoyarsk, 2004. 18 p.
6. Cold M.A. Psychology of Intelligence: Paradoxes of Research. 2nd published, reprocessed and additional St. Petersburg: Peter, 2002. 272 p.



Личностные качества как факторы и показатели социальной направленности кадров управления



Рожок А.В.

Кандидат психологических наук,
старший научный сотрудник Центра
современных кадровых технологий
ВШГУ РАНХиГС при Президенте
Российской Федерации, г. Москва

E- mail: kahn88@mail.ru

Аннотация

В статье представлены результаты исследования взаимосвязи между компонентами управленческого потенциала и просоциальными шкалами «Большой пятёрки». Показано, что наиболее тесно компоненты управленческого потенциала, выступающие как показатели социальной направленности, у участников исследования, имеющих высокий уровень должности, взаимосвязаны с сотрудничеством, а у участников исследования, имеющих низкий уровень должности, с ответственностью.

Ключевые слова

• социальная направленность • управленческий потенциал • сотрудничество • уважение других • ответственность •



Эффективность и результативность деятельности кадров управления обусловлена не только уровнем их профессионализма, но и вектором направленности их личности, которая выступает как основной мотивирующий фактор при принятии управленческих решений.

В зависимости от вектора различают индивидуалистическую и социальную направленность. Если индивидуалистическая направленность проявляется в деятельности человека в форме совокупности устойчивых, относительно независимых от ситуации проличностных мотивов, то социальная – в форме просоциальных мотивов, которые и обеспечивают при принятии решений выбор в пользу социума [6].

Основными индикаторами социальной направленности личности являются:

- ориентированность в деятельности, поступках, речи на гуманистические и российские общенациональные культурные ценности, традиции и нормы;
- социальная адаптированность и адекватность;
- вариативность и гибкость;
- направленность на других людей;
- деловая и эмоциональная включенность в интересы общества и государства;
- низко выраженная эгоцентричность;
- готовность к реализации социально значимых задач;
- преобладание профессионального над личным;
- понимание последствий принимаемых решений для различных групп людей и потребность учёта этих последствий при принятии решений;
- сотрудничество с коллегами и партнёрами по профессиональной деятельности;
- уважение других в различных профессиональных, личных и управленческих ситуациях;
- ответственность за взятые на себя и коллектив обязательства;
- личностная ориентированность на социальные нужды общества.

Развитию социальной направленности личности способствует ряд внешних и внутренних факторов.

Среди внешних факторов главную роль играют особенности социокультурной среды и окружения человека, в том числе обстановка в семье, в первую очередь в родительской; особенности обучения в школе и вузе; отношения с друзьями и педагогами, людьми, оказавшими наибольшее влияние на формирование личности в целом; особенности опыта практической деятельности и т.п.

К внутренним факторам развития социальной направленности личности можно отнести особенности содержания и структуры ее ценностно-смысловой сферы [4], а также определённые характерологические особенности. В частности, в области профессиональных и карьерных устремлений важной характеристикой направленности выступают притязания на определённое положение в социальной и профессиональной иерархии и степень удовлетворённости имеющимися здесь достижениями [8].

Анализ результатов личностно-профессиональной диагностики, которая проводится специалистами факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС в рамках образовательных программ, реализуемых Академией, позволил выявить взаимосвязь между личностными особенностями, актуальным управленческим потенциалом, стилями управленческого поведения и другими характеристиками, которые влияют на эффективность управленческой деятельности и косвенно отражают степень выраженности социальной направленности.

Мы предположили, что ряд личностных особенностей (в частности, сотрудничество, уважение других и ответственность) являются факторами, определяющими степень выраженности социальной направленности у кадров управления.

Чтобы подтвердить это предположение, мы проанализировали взаимосвязи между шкалами опросника «Оценка управленческого потенциала» (ОУП), который позволяет выявить уровень сформированности управленческого потенциала и включает шкалы, описывающие профессионально значимые для руководителя качества, которые относятся к разным личностным сферам и в совокупности составляют

целостный личностный профиль [5; 7], и просоциальными шкалами теста «Большая пятёрка», который выявляет характерологические особенности (тип личности) человека [1; 2; 3 и др.].

Ряд шкал ОУП («Интернальность», «Способность и склонность к командной работе», «Выраженность стратегической жизненной идеи», «Мотивация достижения», «Концепция Y») позволяет косвенно оценить вектор направленности личности. В то же время ряд шкал «Большой пятёрки» позволяет оценить сформированность личностных качеств, выступающих, с одной стороны, как факторы формирования просоциальных ценностно-смысловых ориентаций человека, а с другой стороны, как проявления социальной направленности личности. Так, шкала «Сотрудничество» позволяет оценить особенности взаимодействия с людьми, при этом взаимодействие рассматривается как континуум, один полюс которого составляют такие личностные диспозиции, как дружеское расположение, доверчивость, сотрудничество, а также зависимость и принятие индивида группой, а другой – не только признаки десантирования и соперничества, но и независимости. Шкала «Уважение других» позволяет оценить позицию человека по отношению к другому, признание (не обратное этому значению, свойство уважения — поощрение) достоинств личности, не причинение другому человеку ни физического, ни морального вреда, справедливость, равенство прав, внимание к интересу другого человека, его убеждениям. Шкала «Ответственность» позволяет оценить волевую регуляцию поведения. Человек, обладающий ответственностью, как правило, проявляет целеустремлённость, добросовестность, методичность и настойчивость. Всего в данном исследовании приняли участие 1357 человек. Анализ проводился в подгруппах, выделенных по уровню должности (таблица 1).

Таблица 1. Итоговая таблица разделения на подгруппы (по УД_5)

Уровень должности	Количество человек в группе
5+4	130
3	116
2	675
1	436
0	142

Взаимосвязи между шкалами ОУП и просоциальными шкалами «Большой пятёрки» выявлялись с помощью корреляционного анализа.

В Таблице 2 представлены результаты корреляционного анализа, выявившего особенности взаимосвязи между шкалами ОУП и просоциальными шкалами «Большой пятёрки» у участников личностно-профессиональной диагностики, входящих в 5-ю и 4-ю группы по уровню должности.

Таблица 2. Взаимосвязь между шкалами ОУП и просоциальными шкалами «Большой пятёрки» у участников личностно-профессиональной диагностики, входящих в 5-ю и 4-ю группы по уровню должности (значимость на уровне <0,05)

Шкалы ОУП	Шкалы «Большой пятёрки»		
	Сотрудничество	Уважение других	Ответственность
Интернальность			0,279663
Способность и склонность к командной работе	0,240759	0,231687	0,174076
Коммуникативная компетентность			
Выраженность стратегической жизненной идеи			0,188309
Склонность и способность к лидерству			0,227959
Мотивация достижения	-0,218962	-0,190601	
Готовность к обучению и саморазвитию	-0,188265		

Дистанция в организационных отношениях			
Ориентация на поставленные задачи	-0,273823		
Ориентация на безопасность	0,194220		
Профессиональная мотивация	0,203228		
Профессиональный опыт и готовность к деятельности			
Самопринятие	-0,195062		0,177182
Сила личности	-0,202801		0,190687
Склонность и способность к подчинению	0,272280		
Социальная мобильность	-0,346236		
Актуальный потенциал	-0,204988	-0,183975	
Управленческая мотивация	-0,180485		
Управленческие способности			0,205779
Управленческий опыт			
Достоверность			
Концепция X			
Концепция У	0,198811	0,210896	0,247720
Склонность к риску	-0,181277	-0,222070	

Как видно из таблицы, по итогам диагностики в данной группе (группа высоко статусных руководителей) у участников наиболее тесна взаимосвязь со шкалами ОУП шкалы «Сотрудничество». Мы можем предположить, что высоко ответственные участники оценки в своей профессиональной и управленческой жизни ориентированы на рабочее и конструктивное взаимодействие с другими, пытаются минимизировать конфликты, не любят конкуренции, больше ориентированы на развитие своих сотрудников, на предоставление свободы в решении оперативных задач, стимулирование инициативы, чтобы коллеги и подчиненные чувствовали себя в комфортной непринуждённой рабочей обстановке. Ведущей является управленческая мотивация при низкой готовности к обучению. Демонстрируют умение и желание работать в команде, однако фактически ориентированы на работу в команде только в позиции лидера.

В Таблице 3 представлены результаты корреляционного анализа, выявившего особенности взаимосвязи между шкалами ОУП и просоциальными шкалами «Большой пятёрки» у участников личностно-профессиональной диагностики, входящих в 3-ю группу по уровню должности.

Таблица 3. Взаимосвязь между шкалами ОУП и просоциальными шкалами «Большой пятёрки» у участников личностно-профессиональной диагностики, входящих в 3-ю группу по уровню должности (значимость на уровне $<0,05$)

Шкалы ОУП	Шкалы «Большой пятёрки»		
	Сотрудничество	Уважение других	Ответственность
Интернальность			0,357687
Способность и склонность к командной работе			0,185390
Коммуникативная компетентность			0,130462
Выраженность стратегической жизненной идеи			0,350199

Склонность и способность к лидерству	0,122630		0,140165
Мотивация достижения			0,371215
Готовность к обучению и са-моразвитию			
Дистанция в организационных отношениях			
Ориентация на поставленные задачи			
Ориентация на безопасность	0,190971		
Профессиональная мотивация			-0,150040
Профессиональный опыт и готовность к деятельности		-	0,112867
Самопринятие			0,272441
Сила личности			0,261456
Склонность и способность к подчинению			
Социальная мобильность	-0,135818		0,152018
Актуальный потенциал			0,252312
Управленческая мотивация			0,191900
Управленческие способности			0,206843
Управленческий опыт			
Достоверность			
Концепция X			
Концепция У			0,313970
Склонность к риску			0,133693

Как видно из таблицы, у участников личностно-профессиональной диагностики, входящих в 3-ю группу по уровню должности, наиболее выраженной просоциальной шкалой является «Ответственность». Таким образом, руководители, входящие в эту группу, умеют сопереживать своим коллегам, поддерживают коллективные мероприятия и чувствуют ответственность за общее дело, добросовестно и ответственно выполняют взятые на себя поручения, а также ставят перед собой ясные, реалистичные цели в работе, верят в успех своих начинаний и чётко осознают, что главное — конечный результат, оценивают свою успешность по итогам работы. Объективны, ориентируются на заданные критерии качества. Видят способы улучшения результата в будущем.

В Таблице 4 представлены результаты корреляционного анализа, выявившего особенности взаимосвязи между шкалами ОУП и просоциальными шкалами «Большой пятёрки» у участников личностно-профессиональной диагностики, входящих во 2-ю группу по уровню должности.

Таблица 4. Взаимосвязь между шкалами ОУП и просоциальными шкалами «Большой пятерки» у участников личностно-профессиональной диагностики, входящих во 2-ю группу по уровню должности (значимость на уровне $<0,05$)

Шкалы ОУП	Шкалы «Большой пятерки»		
	Сотрудничество	Уважение других	Ответственность
Интернальность			0,314755
Способность и склонность к командной работе		0,217459	

Коммуникативная компетентность			0,304769
Выраженность стратегической жизненной идеи			0,371881
Склонность и способность к лидерству			0,291604
Мотивация достижения			0,339870
Готовность к обучению и саморазвитию			0,253588
Дистанция в организационных отношениях			
Ориентация на поставленные задачи			
Ориентация на безопасность	0,267937		
Профессиональная мотивация			
Профессиональный опыт и готовность к деятельности			
Самопринятие			0,385031
Сила личности			0,347717
Склонность и способность к подчинению	0,279237		
Социальная мобильность			
Актуальный потенциал			0,349012
Управленческая мотивация			0,306067
Управленческие способности			0,353342
Управленческий опыт			
Достоверность			
Концепция X			
Концепция У			
Склонность к риску			0,134384

Как видно из таблицы, у участников личностно-профессиональной диагностики, входящих во 2-ю группу по уровню должности, также проявляется ответственность. Данную группу руководителей можно охарактеризовать следующим образом: они испытывают потребность быть рядом с другими людьми. Как правило, это отзывчивые люди, они хорошо понимают других людей, чувствуют личную ответственность за их благополучие, терпимо относятся к недостаткам других людей. Знают способы развития своих коллег, стараются анализировать возможные барьеры, риски, последствия своих действий в перспективе взаимодействия со своими подчиненными.

В таблице 5 представлены результаты корреляционного анализа, выявившего особенности взаимосвязи между шкалами ОУП и просоциальными шкалами «Большой пятерки» у участников личностно-профессиональной диагностики, входящих в 1-ю группу по уровню должности.

Таблица 5. Взаимосвязь между шкалами ОУП и просоциальными шкалами «Большой пятёрки» у участников личностно-профессиональной диагностики, входящих в 1-ю группу по уровню должности (значимость на уровне $<0,05$)

Шкалы ОУП	Шкалы «Большой пятерки»		
	Сотрудничество	Уважение других	Ответственность
Интернальность			0,360984
Способность и склонность к командной работе	0,116984	0,160741	
Коммуникативная компетентность			0,265384
Выраженность стратегической жизненной идеи			0,308797
Склонность и способность к лидерству			0,309920
Мотивация достижения			0,334516
Готовность к обучению и саморазвитию			0,211603
Дистанция в организационных отношениях			
Ориентация на поставленные задачи			0,214182
Ориентация на безопасность	0,224447		
Профессиональная мотивация			
Профессиональный опыт и готовность к деятельности			
Самопринятие			0,343698
Сила личности			0,332932
Склонность и способность к подчинению			
Социальная мобильность			
Актуальный потенциал			0,310657
Управленческая мотивация			0,271002
Управленческие способности			0,302474
Управленческий опыт			
Достоверность			
Концепция X			
Концепция Y			
Склонность к риску	-0,210806		

Как видно из таблицы, у участников личностно-профессиональной диагностики, входящих в 1-ю группу по уровню должности, максимальное число взаимосвязей компонентов управленческого потенциала фиксируется также с ответственностью, но при этом эта группа руководителей характеризуется выраженной чертой практичности. Руководители, входящие в эту группу должностей, как правило, по своему складу реалисты, хорошо адаптированные в обыденной жизни, они трезво и реалистично смотрят на жизнь, верят в материальные ценности больше, чем в отвлечённые идеи, чётко ставят задачи, проясняют подчинённым суть задания, обсуждают с ними способы выполнения задачи, требования к конечному результату, при распределении задач между исполнителями учитывают не только функциональные обязанности, но и профессионализм, загруженность, индивидуальные особенности подчинённых. В целом результаты проведённого корреляционного анализа позволяют говорить о том, что существуют значимые взаимосвязи между сотрудничеством, уважением других и ответственностью как личностны-

ми характеристиками и компонентами управленческого потенциала, которые являются индикаторами сформированности социальной направленности личности. В то же время сами эти взаимосвязи опосредуются позицией, которую занимает руководитель в управленческой иерархии.

Таким образом, мы можем рассматривать сотрудничество, уважение других и ответственность одновременно и как факторы, и как показатели сформированности социальной ответственности.

Перспективы дальнейших исследований личностных факторов социальной направленности кадров управления могут быть связаны с построением личностного профиля руководителей, имеющих разный уровень социальной направленности.

Список использованной литературы:

1. Балабанова Е.С., Деминская В.Э. Руководитель как трансформационный лидер: Роль личностных качеств и управленческих практик // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15. № 3. С. 263–288.
2. Петрушихина Е.Б. Личностные факторы формирования конструктивного поведения в организации // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2014. № 3 (125). С. 75-84.
3. Новикова И.А., Обидина Н.В. Личностные факторы и профессиональная эффективность менеджеров коммерческой организации // Известия Саратовского университета. Новая серия: Акмеология образования. Психология развития. 2016. Т. 5. № 3. С. 236-241.
4. Селезнева Е.В., Баркова Ю.К. Социальная направленность личности и ценностные стратегии руководителей системы государственной службы // Вопросы управления. 2019. № 4 (40). С. 203-216 DOI: 10.22394/2304-3369-2019-4-204-216
5. Синягин Ю.В. Новые подходы к оценке управленческого потенциала руководителей // Акмеология. 2009. № 4. С. 63-70.
6. Синягин Ю.В. Социальная направленность как характеристика личности руководителя государственной службы // Образование личности. 2019. № 1. С. 40-45.
7. Синягин Ю.В. Трехкомпонентная модель управленческой готовности // Живая психология. 2017. Т. 4. № 2. С. 101-108.
8. Sinyagin Y.V. The components of managerial alacrity of government Executives // European Research Studies journal. 2018. V.21. №1. Pp. 295-308.



Personal qualities as factors and indicators of the social orientation of managerial personnel

Rozhok A.V.

Cand. Sc. Psychology, Senior Researcher, the Research Laboratory of Diagnostics and Assessment of Managers, the Graduate School of Public Administration, RANEPA

E-mail: kahn88@mail.ru

Abstract

The article presents the results of a study of the correlation relationship between the components of managerial potential and the pro-social scales of the Big Five personality test. The results show that the closest components of managerial potential, acting as indicators of a social orientation, among research participants with a high level of position are interrelated with cooperation, while among participants of a study with a low level of position they are associated with responsibility.

Key words

• social orientation • managerial potential • cooperation • respect for others • responsibility •

References

1. Balabanova E.S., Deminskaya V.E. Leader as a transformational leader: The role of personal qualities and managerial practices // Russian Journal of Management. 2017. V. 15. No. 3. P. 263–288.
2. Petrushikhina E.B. Personal factors of the formation of constructive behavior in the organization // Herald of the RSUH. Series: Economics. Control. Right. 2014. No. 3 (125). S. 75-84.
3. Novikova I.A., Obidina N.V. Personal factors and professional effectiveness of managers of a commercial organization // News of Saratov University. New Series: Acmeology of Education. Developmental psychology. 2016.V. 5. No. 3. P. 236-241.
4. Selezneva E.V., Barkova Yu.K. The social orientation of personality and value strategies of leaders of the public service system // Management Issues. 2019.No 4 (40). S. 203-216 1DOI: 10.22394 / 2304-3369-2019-4-204-216/
5. Sinyagin Yu.V. New approaches to assessing the managerial potential of leaders // Acmeology. 2009. No 4. P.63-70.
6. Sinyagin Yu.V. Social orientation as a personality characteristic of the head of public service // Personality education. 2019.No 1. P.40-45.
7. Sinyagin Yu.V. The three-component model of managerial readiness // Living Psychology. 2017.Vol. 4. No. 2. P. 101-108.
8. Sinyagin Y.V. The components of managerial alacrity of government Executives // European Research Studies journal. 2018. V.21. №1. Pp. 295-308.

Карьера и карьерное сопровождение

Возможности использования цифровых технологий в личностно-профессиональной диагностике государственных служащих



Синягин Ю.В.
Доктор психологических наук,
профессор, заведующий научно-
исследовательской лабораторией
«Диагностика и оценка
руководителей» ВШГУ РАНХиГС при
Президенте Российской Федерации,
г. Москва

e-mail: yvsin1@yandex.ru



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

e-mail: mudarisov-aa@ranepa.ru

Аннотация

В статье рассматривается важность и целесообразность разработки и использования мобильных цифровых технологий в процессе диагностики личностных и профессиональных качеств государственных служащих. Обосновывается необходимость использования определённых технологических и технических средств наиболее удовлетворяющих процессу оценочно-диагностических мероприятий. Правильность выбора подтверждается результатами эмпирического исследования.

Ключевые слова

• личностно-профессиональная диагностика • цифровые технологии • государственное управление •



Процессы глобальной цифровизации заметно трансформируют подходы к повседневной жизни, бизнесу, экономике государств. Изменения неизбежно проникают и в сферу государственного управления. Данные тенденции ставят новые задачи перед совершенствованием системы отбора и развития кадров государственной гражданской службы в России. К руководителям в государственной сфере как к организаторам всех текущих динамических процессов управления предъявляются высокие требования в области профессиональной квалификации и личностных качеств. Активное использование мобильных цифровых технологий позволит решить ряд принципиально важных задач, связанных с существенным сокращением времени прохождения процедуры диагностики и оценки, а также сроков обработки результатов, грамотным распределением имеющихся ресурсов, снижением негативного влияния человеческого фактора, повышением доступности и удобства таких процедур. Перенесение диагностики и оценки личностно-профессиональных качеств государственных служащих на платформу, функционирование которой будет основано на современных информационных технологиях, видится наиболее эффективным решением, учитывающим специфику динамично меняющегося пространства.

Всё вышесказанное обуславливает необходимость развития технологии личностно-профессиональной диагностики путём разработки соответствующего оценочного инструментария в формате мобильных приложений для персональных мобильных устройств.

В рамках данной работы был подробно изучен мировой опыт применения цифровых технологий в оценке личностно-профессиональных качеств, представлен обзор отечественной и международной практики использования аппаратных методов исследования личностно-профессиональных качеств с позиции диагностики их психофизиологических проявлений [3; 5]. Подробно результаты научно-исследовательской работы представлены в ряде публикаций [1; 2; 4].

Авторами проведён сравнительно-сопоставительный анализ различных технологических и технических средств достижения обозначенной в работе цели. В качестве оптимального варианта реализации подобного инструмента был выбран формат чат-бота, разработка которого осуществлялась на базе платформы Telegram [6].

Важным итогом стала разработка методологической базы для создания чат-бота, способного совмещать в себе функциональные задачи личностно-профессионального интервью и тестирования по профессиональным метакомпетентностям. В качестве методологической основы цифрового интервьюера использовался Опросник управленческого потенциала «ОУП» в версии 5.0 (автор – Ю.В. Синягин).

С целью верификации вновь созданного диагностического инструмента было проведено эмпирическое исследование, подтвердившее эффективность цифрового интервьюера как полноценного рабочего инструмента для выявления готовности кандидатов к замещению должностей государственной службы, способного достоверно оценить выраженность метакомпетенций и уровень развития управленческой готовности в рамках трехкомпонентной модели.

К основным достоинствам нового диагностического инструмента, разработанного в формате чат-бота для персональных мобильных устройств, можно отнести:

- возможность отслеживания временных параметров прохождения опроса с целью выявления новых особенностей психологического и личностно-профессионального развития респондентов;
- интерактивность формата, способствующая большей заинтересованности респондентов в прохождении опроса;
- возможность увеличения охвата респондентов, повышения репрезентативности выборки;
- наличие в опроснике открытых вопросов, анализ которых в перспективе позволит качественно улучшить методику оценки актуальной управленческой готовности;
- существенное сокращение времени прохождения опроса респондентами (более чем в 3 раза).

Кроме того, авторским коллективом подготовлены предложения для органов государственной власти и специалистов в области оценки и диагностики управленческого персонала по использованию цифровых методов личностно-профессиональной диагностики в сфере государственного управления.

Дальнейшая разработка данной тематики может быть сконцентрирована на широком применении в разработанной системе функционала нейросетей, а также создании голосового интерфейса интервью-

ера.

Результаты данной научно-исследовательской работы могут быть использованы в интересах Управления Президента Российской Федерации по вопросам государственной службы и кадров, Департамента государственной службы и кадров Правительства Российской Федерации, кадровых служб органов государственной власти субъектов Российской Федерации, Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации.

Список использованной литературы:

1. Гояева З.М., Баркова Ю.К., Мударисов А.А. Возможности и потенциал использования цифровых технологий личностно-профессиональной диагностики в сфере государственного управления // Образование личности. 2019. № 3-4.
2. Гояева З.М., Мударисов А.А. Обзор мирового опыта применения цифровых технологий для оценки личностно-профессиональных качеств // Избранные вопросы науки XXI века. Сборник материалов конференции. Январь. 2020.
3. Дубровина О.И. Психологические основы профессиональной и социальной компетентностей: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / О. И. Дубровина; Урал. гос. ун-т им. А. М. Горького – Екатеринбург: [б. и.], 2009. 21 с.
4. Миханькова П.В. Инновационная активность личности // «Тенденции развития науки и образования». Октябрь 2019. № 54, С. 50-54.
5. Сошников А., Пеленицын А. Оценка персонала: психологические и психофизиологические методы. М.: Эксмо, 2009. 240 с.
6. Чеботарёв А. Цифровые технологии настоящего и будущего // Авиапанорама. 2018. № 4 (130). С. 4-11.

Possibilities to use digital technologies in personal and professional diagnostics of civil servants

Sinyagin Y.V.

Psy.D, Professor, Head of the Research Laboratory of Diagnostics and Assessment of Managers, the Graduate School of Public Administration, RANEPА

E-mail: yvsin1@yandex.ru

Mударисов А.А.

Cand. Sc. Psychology, Deputy Head of the Research Laboratory of Diagnostics and Assessment of Managers, the Graduate School of Public Administration, RANEPА

E-mail: mudarisov-aa@ranepa.ru

Abstract

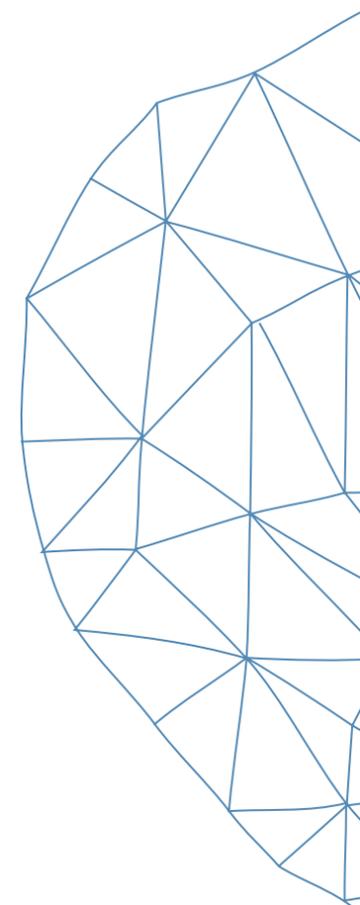
The article examines the importance and feasibility of developing and using mobile digital technologies in the process of diagnosing the personal and professional qualities of civil servants. The use of certain technological and technical means of the most satisfactory evaluation and diagnostic activities is justified. The validity of the choice is confirmed by the results of empirical research.

Key words

• personal and professional diagnostics • digital technologies • public administration•

References

1. Goyaeva Z.M, Barkova Yu.K., Mudarisov A.A. Opportunities and potential of use of digital technologies of personal and professional diagnostics in the sphere of public administration // Education of the person. 2019. № 3-4.
2. Goyaeva Z.M, Mudarisov A.A. Overview of the world experience of using digital technologies for assessing personal and professional qualities // selected questions of science of the XXI century. Collection of conference materials. January 2020.
3. Dubrovina O. I. Psychological foundations of professional and social competence: Auto-f. Dis. ... kandih. Psychology. Sciences: 19.00.01 / O. I. Dubrovin; Ural. State. UN. A. THE Gorky - Yekaterinburg: [b. I.], 2009. 21 p.
4. Mikhankova P.V. Innovation activity of the individual // «Trends in the development of science and education». October 2019. № 54, pp. 50-54.
5. Soshnikov A., Pelenitsyn A. Personnel assessment: Psychological and psychophysiological methods. MOSCOW: Eksmo, 2009. 240 p.
6. Chebotaryov A. Digital technologies of present and future // Aviopanorama. 2018. No.4 (130). pp. 4-11.





Технологии оценки социальной направленности государственных служащих



Селезнева Е.В.

Доктор психологических наук,
профессор, заведующий научно-
исследовательским сектором
научно-исследовательской
лаборатории «Диагностика и оценка
руководителей» ВШГУ РАНХиГС при
Президенте Российской Федерации,
г. Москва

e-mail: selezneva-ev@ranepa.ru

Аннотация

В статье представлены результаты научно-исследовательской работы, посвящённой разработке технологии оценки социальной направленности и системы ценностных ориентаций государственных служащих.

Ключевые слова

• направленность личности • социальная направленность • ценностные ориентации • государственные служащие •

Внутренними источниками активности человека являются его разнообразные потребности, а внутренними ориентирами и критериями – ценностно-смысловые образования. В структуре личности потребности и ценностно-смысловые образования превращаются во взаимодействующие и взаимообусловленные побуждения и составляют такую личностную характеристику как направленность. Именно направленность личности обуславливает избирательность отношений и активности человека, задает ведущие тенденции его поведения в социуме и вектор жизненного пути [1; 2].

Если при принятии решений человек ориентируется в основном не на собственные интересы, а на интересы социума (начиная с малой группы и заканчивая обществом в целом) и стремится преимущественно к социальной отдаче, общественно полезным действиям и поступкам, говорят, что у него преобладает социальная направленность [4].

Для представителей сферы управления и, в первую очередь, руководителей системы государственной службы, социальная направленность является профессионально значимым личностным качеством. Именно социальная направленность, которая проявляется в деятельности руководителя как совокупность устойчивых, относительно независимых от ситуации просоциальных мотивов, выступает как основной фактор при принятии решений в пользу социума. Таким образом, именно степень выраженности социальной направленности становится решающим критерием в вопросе отбора кадров в системе государственного управления.

В то же время результаты исследований показывают, что в структуре ценностных стратегий государственных служащих преобладают проличностные стратегии, а просоциальные чаще всего имеют декларативный характер [3].

При этом объективно оценить степень сформированности социальной направленности у государственных служащих трудно, так как с помощью классических тестовых методик можно выявить скорее декларируемые, чем реальные ценностные ориентации, и практически невозможно определить преобладающий вектор (индивидуалистический или социальный) и выраженность направленности.

Научный коллектив лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС под руководством доктора психологических наук, профессора Ю.В.Синягина завершил научно-исследовательскую работу, целью которой были разработка и апробация технологии оценки социальной направленности и системы ценностных ориентаций государственных служащих.

В основе данной технологии лежит теоретическая модель, в соответствии с которой ядром социальной направленности руководителей системы государственной службы является стратегическая жизненная идея, то есть жизненная задача, которая возникает из глубинных потребностей руководителя, имеет высокую личностную значимость для него и придает смысл всей его управленческой деятельности. Стратегическая жизненная идея предполагает наличие не только некоего стратегического видения, но и активного стремления к его реализации, обеспечивает мобилизацию всех личностно-профессиональных ресурсов руководителя, значительное повышение результативности и эффективности его деятельности и выступает основой формирования команды единомышленников.

Анализ результатов глубинных интервью с руководителями показал, что число людей со стратегическими идеями трансформационного типа, то есть идеями преобразования действительности, в основе которых не просто стремление что-то изменить и улучшить в этом мире, а конкретное дело, которому, по мнению человека, стоит посвятить свою жизнь, в организационных структурах государственной службы, в силу ее специфического характера, достаточно ограничено (среди участников апробации элементов технологии руководители, имеющие стратегические идеи трансформационного типа, составляли 14,5%). Эффективно и результативно действовать в интересах общества побуждают руководителей системы государственной службы и иные просоциальные стратегические жизненные идеи: идеи служения, долга, ответственности (31,8%); идеи долга и профессиональной самореализации (19,6%). Но наряду с просоциальными «действуют» и проличностные, индивидуалистические идеи – идеи самоутверждения, саморазвития, самореализации (25,1%) или идеи семьи, комфорта, стабильности (9,0%).

Диагностика в рамках технологии осуществляется с помощью системы методов и методик, большинство из которых имеют проективный характер и которые в совокупности позволяют с высокой степенью объективности оценить, насколько у государственного служащего выражена социальная направленность.

Так, данные о соотношении в среде руководителей системы государственной службы просоциальных и проличностных стратегических жизненных идей в значительной степени подтверждают результаты обработки эссе, написанных руководителями в ходе диагностики. Только у 63,6% испытуемых при анализе эссе был зафиксирован высокий уровень социальной направленности (внимательное отношение к нуждам людей, их проблемам и заботам, описание случаев личного включения в ситуацию и позитивного ее исхода, предложение изменений, связанных с улучшением качества жизни людей и т.п.).

Так как технология оценки социальной направленности и системы ценностных ориентаций государственных служащих является элементом разработанной на факультете технологии комплексного ресурсного анализа, она позволяет выявить, как взаимосвязана направленность личности руководителя с составляющими его управленческой готовности и компонентами его управленческого потенциала.

Например, в ходе анализа взаимосвязи типов стратегических жизненных идей и компонентов управленческого потенциала было установлено, что у руководителей, имеющих стратегические жизненные идеи трансформационного типа, по сравнению с руководителями, имеющими стратегические жизненные идеи другого типа, значимо выше уровень таких показателей как лидерские способности, сила личности, мотивация достижения, склонность принимать ответственность на себя, управленческая мотивация. А вот руководители с выраженной ориентацией на семью, комфорт и стабильность значимо отличаются от других высокой склонностью и способностью к подчинению и высокой ориентацией на безопасность и значительно меньшим уровнем таких показателей как готовность к обучению, сила личности, самопринятие, социальная мобильность, лидерские способности, мотивация достижения, склонность принимать ответственность на себя.

В целом можно говорить о том, что разработанная технология обеспечивает комплексную диагностику уровня, масштаба, интенсивности и устойчивости социальной направленности государственных служащих, позволяет определять уровень готовности государственных служащих к продуктивной просоциальной деятельности в динамично меняющейся социальной среде и выявлять кандидатов на должности в системе государственной службы, действительно ориентированных на интересы общества.

Полученные с помощью технологии объективные данные о выраженности социальной направленности и тенденциях ее практического проявления позволяют составлять для каждого участника оценки индивидуальный план развития, учитывающий как потребности общества и системы управления, так и потребности самого государственного служащего, а также формировать более эффективные кадровые резервы с точки зрения их потенциальной готовности участвовать в общественно значимых проектах.

Список использованной литературы:

1. Селезнева Е.В. Направленность как ведущая характеристика личности, определяющая вектор ее самореализации // Личность в современном обществе: образование, развитие, самореализация. М.: РУДН, 2019. С. 121-128.
2. Селезнева Е.В. Социальная направленность личности в концепциях А.Адлера и Э.Шпрангера // Психологические проблемы смысла жизни и акме. М.: ФГБНУ «Психологический институт РАО», 2019. С. 65-68.
3. Селезнева Е.В., Баркова Ю.К. Социальная направленность личности и ценностные стратегии руководителей системы государственной службы // Вопросы управления. 2019. № 4 (40). С. 203-216. DOI: 10.22394/2304-3369-2019-4-204-216
4. Синягин Ю.В. Социальная направленность как характеристика личности руководителя государственной службы // Образование личности. 2019. № 1. С. 40-45.

Technologies for assessing the social orientation of civil servants

Selezneva E.V.

Psy.D, Professor, Head of the Research Sector of the Research Laboratory of Diagnostics and Assessment of Managers, the Graduate School of Public Administration, RANEPA

E-mail: elezneva-ev@mail.ru

Abstract

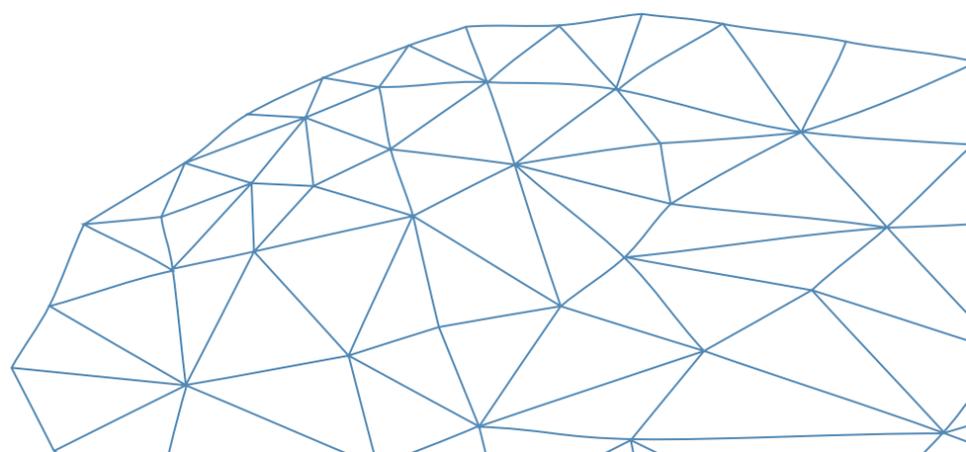
The article presents the results of research work devoted to the development of technology for assessing the social orientation and the system of values-based orientations of civil servants.

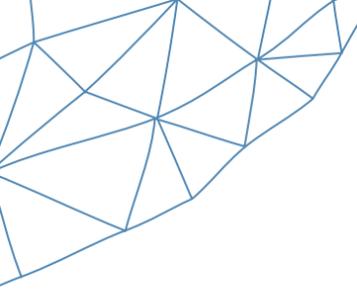
Key words

• personality orientation • social orientation • values-based orientations • civil servants •

References

1. Selezneva E.V. Orientation as the leading characteristic of the personality, determining the vector of its self-realization // Personality in modern society: education, development, self-realization. M.: RUDN, 2019. pp. 121-128.
2. Selezneva E.V. The social orientation of the personality in the concepts of A. Adler and E. Spranger // Psychological problems of the meaning of life and acme. M.: FGBNU «Psychological Institute of the Russian Academy of Education», 2019. pp. 65-68.
3. Selezneva EV, Barkova Yu.K. The social orientation of personality and value strategies of leaders of the public service system // Management Issues. 2019. No 4 (40). S. 203-216. DOI: 10.22394 / 2304-3369-2019-4-204-216.
4. Sinyagin Yu.V. Social orientation as a personality characteristic of the head of the public service // Personality education. 2019. No 1. pp. 40-45.





Новые подходы к формированию и развитию резервов управленческих кадров



Шебураков И.Б.

Кандидат психологических наук,
доцент, декан факультета оценки и
развития управленческих кадров
ВШГУ РАНХиГС при Президенте
Российской Федерации, г. Москва

e-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

Аннотация

В статье приводятся основные результаты научно-исследовательской работы, посвященной изучению важности работы по формированию резервов управленческих кадров на разных уровнях государственного управления. Освещается вопрос перспективности ресурсной парадигмы относительно оценки и развития государственных служащих. Описываются преимущества единой технологии формирования и развития резервов управленческих кадров перед «межрегиональной».

Ключевые слова

• резерв управленческих кадров • формирование и развитие резервов управленческих кадров • ресурсный подход • государственное управление •

Работа с резервами управленческих кадров рассматривается в качестве ключевой управленческой технологии, потенциально позволяющей наиболее эффективно решать задачу повышения кадрового потенциала сферы госуправления. Для этого выделяются три основания.

Во-первых, работа с резервами предполагает, в первую очередь, работу с наиболее перспективными сотрудниками и руководителями. Любые организационные изменения или изменения управляющей системы, ее настройку и улучшение целесообразно начинать «сверху – вниз». Внедрение новой системы работы с управленческими резервами позволяет задействовать кадровый и управленческий потенциал сотрудников уровня «лиц, принимающих решения» или непосредственно готовящих эти решения. Во-вторых, работа с резервами является комплексной кадровой технологией, включающей в себя практически все известные кадровые технологии в качестве элементов: целеполагание и кадровое планирование, поиск и привлечение кандидатов, отбор и оценку кандидатов, подготовку и личностно-профессиональное развитие, управление карьерой, адаптацию и наставничество, высвобождение персонала (исключение из резерва), оценку эффективности работы и др. Повысив качество работы с резервами управленческих кадров за счет совершенствования каждого из элементов такой работы, можно перенести положительный опыт в кадровую практику в целом, в отношении персонала (кадров) нижестоящих уровней. Наконец, в-третьих, по оценкам экспертов, хотя практики кадровой работы в государственной сфере, в том числе на государственной гражданской службе, характеризуются низким уровнем зрелости (за рядом исключений), качество работы, как с резервами управленческих кадров, так и с кадровыми резервами на государственной гражданской службе в целом оценивается, как удовлетворительное. Эти практики выделяются среди прочих кадровых практик как сильная сторона в кадровой работе. В практике оценки управленцев и их личностно-профессионального развития сегодня уже окончательно оформилась ресурсная парадигма, предполагающая акцентирование внимания на сильных, наиболее выраженных ресурсах субъекта-объекта управления [5; 6].

Ресурсный подход чрезвычайно перспективен не только с точки зрения отношения к субъекту, как индивидууму при его оценке и развитии, но и с точки зрения любого объекта управления, включая кадровые технологии. Используя эту аналогию, можно утверждать, что опираясь именно на наиболее зрелую, развитую кадровую технологию, которой выступает работа с резервами, можно добиться наиболее высокой динамики в развитии кадрового потенциала сферы государственного управления в целом [2].

В связи с этим актуальным представляется разработка научно обоснованной и апробированной на практике модели по формированию и развитию резервов всех уровней на государственной и муниципальной службе, в системе регионального управления и в федеральных органах исполнительной власти.

В представленном исследовании впервые максимально подробно проанализирован опыт работы с резервами управленческих кадров, существующими в нашей стране. Наиболее подробно был проанализирован опыт работы с резервами управленческих кадров трех уровней: президентский резерв, федеральный резерв управленческих кадров (включая высший, базовый и перспективный уровни), региональные резервы управленческих кадров. Проведенный анализ не просто сопровождается описанием сложившихся практик, но и показано развитие данных практик во времени, а также предложены основные направления совершенствования работы с управленческими резервами (содержание предложений по пунктам представлено в самой НИР) [1].

В рамках выполненной работы показано, что именно формирование и использование резервов управленческих кадров способно сегодня выступать основным драйвером новой кадровой политики, направленной на решение прорывных задач, связанных с повышением эффективности кадров госсферы. Причём актуализирован вопрос не просто совершенствования работы с резервами управленческих кадров или кадровыми резервами на государственной гражданской службе, а о создании Единого кадрового резерва. Данные предложения описаны также в виде блок-схемы.

Связующим звеном всех уровней резервов является единый подход к оценке управленцев и общая модель оценки управленческой готовности кандидатов в резерв и участников резервов. Эти практики были широко апробированы в работе Факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС как на уровне высших резервов: президентского резерва, кадрового управленческого резерва, федерального резерва управленческих кадров, так и на уровне региональных резервов управлен-



ческих кадров в 14 субъектах Российской Федерации. В работе показано, что дальнейшие элементы работы с резервами должны быть тесно связаны с этой моделью и развиваться в процессе подготовки и обучения резерва, карьерного сопровождения участников резерва, оценки эффективности работы с резервом.

В работе достаточно подробно описан алгоритм и единая технология формирования и развития резервов управленческих кадров, позволяющая настраивать ее для работы с резервами всех уровней на основе понимания совокупности резервов, как единой системы резервов управленческих кадров. На практике в настоящее время также предпринимаются попытки создания «межрегиональных» резервов. Однако у данного движения имеются не только явные плюсы и выгоды для заинтересованных сторон в лице участников резервов и региональных властей, но и серьезные препятствия и ограничения для тиражирования данного опыта. Основным препятствием выступает своеобразная региональная «самостийность» и нежелание делиться наработанным опытом и практиками с другими. Очень часто боязнь «делиться» связана ещё и с тем, что выдаваемые для внешнего «слушателя» практики, как лучшие, на самом деле содержат в себе значительную долю «фиктивно-демонстрационной деятельности». Подробно результаты данной работы изложены в ряде публикаций [3; 4; 7].

Наконец в рамках выполненной работы была сформирована основа для подготовки будущих методических рекомендаций по повышению эффективности использования кадрового потенциала руководителей сферы государственного управления на основе формирования резервов управленческих кадров всех уровней. Данные методические рекомендации могут быть выполнены в развитие методических рекомендаций, подготовленных Факультетом оценки и развития управленческих кадров ВШГУ: «Методические материалы по реализации общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации», более подробно описывая все этапы и процедуры работы с управленческими резервами.

Список использованной литературы:

1. Антошина Н. М. Формирование и использование кадровых резервов на государственной гражданской службе субъектов Российской Федерации: особенности правового регулирования // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2009. № 3.
2. Синягин Ю.В. Трехкомпонентная модель управленческой готовности // Живая психология. 2017. Том 4. № 2. С. 101-108.
3. Синягин Ю.В. Факторы, условия и биографические предикторы успешной управленческой карьеры в системе государственной гражданской службы // Государственная служба. 2019. №4. С. 6-21.
4. Шебураков И.Б. Мотивация руководителей сферы госуправления к эффективной деятельности: мифы и реальность. // Государственная служба. №2 (20). 2019. С. 35-43.
5. Шебураков И.Б. Новая технология формирования и подготовки регионального управленческого резерва / Сборник научных статей I международной научно-практической конференции «Развитие системы управления персоналом в современных организациях», 26-27 марта 2009 года, Екатеринбург. С. 90-92.
6. Шебураков И.Б., Лебедева Е.Г. Модель работы с кадровым резервом в системе государственной службы / Управление персоналом в современной организации: проектирование и реализация персонал-технологий: Материалы научно-практического семинара (г. Вологда, 28-29 апреля 2004 г.). Вологда, 2004. С. 37-44.
7. Шебураков И.Б., Атнашев Т.М. Резервы управленческих кадров: от патронажа к меритократии. // Государственная служба. 2019. №3(21). С. 38-47.

New approaches to formation and development of executive candidate pool

Sheburakov I.B.

Cand. Sc. Psychology, Associate professor, Dean of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, RANEPa

E-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

Abstract

The article presents the main results of research work devoted to the study of the importance of work on the formation of executive candidate pool at different levels of government. The article reveals the question of the prospects of the resource paradigm regarding the assessment and development of civil servants. The article describes the advantages of a single technology for the formation and development of executive candidate pool over the «interregional».

Key words

• executive candidate pool • formation and development of executive candidate pool • resource approach • public administration•

References

1. Antoshina N. THE Formation and use of personnel reserves in the state civil service of the subjects of the Russian Federation: Features of legal regulation // Izvestiya VUZov. Volga region. Social sciences. 2009. No. 3.
2. Sinyagin Yu.V. Three-component model of managerial readiness // living psychology. 2017. Vol. 4(2). pp. 101-108.
3. Sinyagin Yu.V. Factors, conditions and biographical predictors of successful managerial career in the civil service system // Public service. 2019. No. 4. pp. 6-21.
4. Sheburakov I.B. Motivation of managers of the sphere of public administration to effective activity: Myths and reality. // Public service. 2019. No. 2(20). p.35-43.
5. Sheburakov I.B. New technology of formation and preparation of regional management reserve / Collection of scientific articles of the first international scientific and practical conference «Development of personnel management system in modern organizations», March 26-27, 2009, Yekaterinburg. pp. 90-92.
6. Sheburakov I.B., Lebedev E.G. Model of work with personnel reserve in the civil service system / Human resources management in modern organization: Design and implementation of personnel-technologies: Materials of the scientific and practical seminar (Vologda, April 28-29, 2004). Vologda, 2004. pp. 37-44.
7. Sheburakov I.B., Atnashev T.M. Reserves of management personnel: From patronage to meritocracy. // Public service. 2019. No.3 (21). pp. 38-47.



Современные кадровые технологии



К вопросу о формировании психолого-педагогической компетентности преподавателя: деятельностный подход



Подольская Т.А.
Доктор психологических наук,
профессор, директор программы
МРА факультета оценки и
развития управленческих кадров
ВШГУ РАНХиГС при Президенте
Российской Федерации, г. Москва

e-mail: tpodolskaya@list.ru

Аннотация

Федеральные государственные образовательные программы нового поколения и новые профессиональные стандарты нацелены на повышение эффективности подготовки профессионалов 21-го века. Деятельностная теория учения выступает эффективным средством разработки инновационных технологий подготовки высококвалифицированных педагогических кадров для систем высшего, общего, дополнительного образования, а также основой формирования психолого-педагогической компетенции преподавателя.

Ключевые слова

• деятельностный тренинг • психолого-педагогическая компетентность преподавателя • компетентностная модель обучения •



Одним из путей повышения качества подготовки педагогических кадров является совершенствование компетентностных моделей образовательных программ в направлении их соответствия требованиям профессионального стандарта. В настоящее время в реестре профессиональных стандартов в области образования и науки описано пять профессиональных стандартов (ПС). Три из них прямо определяют деятельность педагога («Педагог (педагогическая деятельность в дошкольном, начальном общем, основном общем, среднем общем образовании) (воспитатель, учитель)»; «Педагог профессионального обучения, профессионального образования и дополнительного профессионального образования»; «Педагог дополнительного образования детей и взрослых»). Два других содержат в себе обобщенные трудовые функции, связанные с реализацией тех или иных элементов преподавательской деятельности. Анализ содержания ПС специалистов в области образования показал, что все они в большем или меньшем объеме включают блоки трудовых функций, прямо обеспечивающих проектирование, реализацию и экспертизу образовательных программ разных уровней подготовки. Это, в свою очередь, предполагает, что при подготовке студентов к преподавательской деятельности необходимо формировать у них целостную систему психолого-педагогических компетенций.

Целью исследования явилось построение компетентностной модели преподавателя и выделение психолого-педагогических условий ее формирования.

Мы предположили, что психологическими условиями формирования специальных профессиональных (психолого-педагогических) компетенций преподавателя выступают знания о содержании и составе умений, входящих в систему данной группы компетенций, задаваемые культурно-социальной средой и усваиваемые в управляемом обучении.

Методы. Диагностические методы – оценка уровня развития умений, входящих в систему специальных компетенций преподавателя с использованием батареи авторских методик: методика оценки компетенции, обеспечивающей постановку целей в учебном процессе; методика оценки компетенции, обеспечивающей структурирование содержания учебного материала в соответствии с заданными целями обучения; методика оценки компетенции, обеспечивающей подбор обучающих технологий в соответствии с целями и содержанием обучения; методика оценки компетенции получения обратной связи о результатах усвоения учебного материала; комплексный опросник для самооценки педагога.

Формирующий метод – деятельностный групповой тренинг. В нем приняли участие 24 преподавателя учебных центров переподготовки профессиональных кадров.

Определим, что такое компетентностная модель преподавателя (МКП). Это система компетенций, которыми должен обладать преподаватель для успешного выполнения своей профессиональной деятельности. Опираясь на деятельностную теорию учения и усвоения познавательного опыта индивидом [2; 3; 8]; типологию ориентировочной основы действия [2; 7; 8]; положения о составе и структуре процесса учения [8]; результаты исследований, выполненных в рамках школы П.Я. Гальперина в области педагогической психологии, педагогики, методики преподавания, мы построили компетентностную модель преподавателя, отвечающую, на наш взгляд, современным научным представлениям.

В содержание компетентностной модели преподавателя входят две группы компетенций: 1) базовые (БК) и 2) специальные, которые мы назвали психолого-педагогическими компетенциями преподавателя (ППКП). БК включают группы когнитивных, мотивационных, эмоционально-регуляторных и коммуникативных компетенций. ППКП мы описываем как систему, включающую пять обобщенных умений:

1. Умение формулировать цели обучения (результаты обучения, «индикаторы формирования компетенций» в терминах современных профессиональных образовательных стандартов) на уровнях построения у учащихся: а) знаний; б) умений.
2. Умение отбирать и структурировать разные типы учебного содержания в соответствии с заданными целями: а) структурирование эмпирического знания; б) структурирование теоретического знания; в) структурирование знания при обучении умениям.
3. Умение подбирать современные обучающие технологии в соответствии с заданными целями и выстроенным учебным содержанием: методы, формы, средства, обеспечивающие организацию процессов понимания и овладения учебным материалом.
4. Умение получать и давать обратную связь о ходе усвоения учебного материала (формулировать контрольные вопросы и задания разных типов, в том числе «развивающие» вопросы).

5. Умение оценивать результаты обучения как достижение поставленных перед учащимися целей (разработка конгруэнтных целям оценочных средств).

Результаты и их обсуждение. Исследование включало три этапа: диагностический, формирующий, контрольный. На диагностическом этапе осуществлялась оценка ППКП преподавателей учебных центров с использованием разработанных нами диагностических методик. Преподаватели показали следующие результаты уровня развития психолого-педагогической компетентности:

- 81% участников корректно сформулировали цели учебной программы;
- 73% участников организовали структуру учебного материала с учетом учебных целей;
- 92% участников подобрали обучающие технологии в соответствии с целями обучения;
- 90% представили средства контроля для оценки качества знаний и умений;
- педагогическими основами обучения взрослых владеют все участники;
- основами психологии обучения владеют 53% участников;
- обладают навыками разработки образовательных программ 77% участников;
- обладают достаточным уровнем развития коммуникативных навыков 79% участников.

Мы видим, что, с одной стороны, у большинства респондентов сформированы основные группы умений, входящих в структуру ППКП. С другой стороны, несмотря на активную преподавательскую деятельность и большой стаж работы, у части преподавателей они отсутствуют.

Формирующий этап. Мы разработали план деятельностного тренинга, целью которого является формирование соответствующих компетенций преподавателя в совместной деятельности. Тренинг содержит шесть учебных модулей:

1. Обучение четкому формулированию и обоснованию тем учебных курсов/занятий для разных категорий обучающихся.
2. Технологии целеполагания. Обучение формулированию целей как результатов обучения. Соотнесение целей обучения с моделью компетенций профессионального стандарта.
3. Формирование обобщенного умения структурировать учебное содержание разных типов (эмпирическое, теоретическое, знание о действии) в соответствии с заданными целями обучения.
4. Обучение постановке учебных задач в соответствии с заданными целями (результатами обучения). Технологии выбора «траекторий движения» в рамках построенной структуры учебного содержания (граф-схемы). Типы сценариев учебных занятий.
5. Формирование умения подбирать обучающие технологии в соответствии с заданными целями и содержанием: методы.
6. Формирование умения подбирать обучающие технологии в соответствии с заданными целями и содержанием учебного материала: средства. Возможности использования современных средств обучения для достижения целей курса и с учетом особенностей учебного содержания.
7. Технологии получения обратной связи о результатах усвоения учебного материала (достижении целей обучения). Критерии оценки, виды оценочных средств. «Развивающие» контрольные вопросы и задания.

На контрольном этапе респонденты вновь выполняли задания диагностических методик, направленных на оценку развития обобщенных умений, входящих в структуру ППКП. Результаты показали, что все задания были выполнены верно, преподаватели овладели знаниями и обобщенными умениями, входящими в систему ППКП, позволяющими им реализовывать педагогическую деятельность на высоком профессиональном уровне.

Выводы. Полученные в исследовании данные позволяют нам сделать общий вывод о подтверждении выдвинутой гипотезы: психологическими условиями формирования ППКП выступают знания о содержании и составе умений, входящих в систему ППКП, задаваемые культурно-социальной средой и усваиваемые в управляемом обучении.

Список использованной литературы:

1. Артамонова Е.И. Профессионализм педагога. – М.: МПГУ, 2014. – 242 с.
2. Гальперин П.Я. Лекции по психологии. М.: Книжный дом «Университет»: «Высшая школа», 2002. 400 с.
3. Ильясов И.И. Структура процесса учения. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1986. 200с.
4. Лазаренко Л.А. Психологическая компетентность педагога как фактор профессионализации// Современные наукоемкие технологии. – 2008. – № 1 – С. 67-68.
5. Новикова Г.П. Непрерывное последипломное образование педагогов //Педагогика. – 2014. – № 6. – С. 85-87.
6. Погожина И.Н. Деятельностный групповой тренинг - новый способ формирования сложных коммуникативных умений, разработанный на основе метода П.Я. Гальперина // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. 2012. № 4. С. 123-132.
7. Подольский А.И. Нет ничего практичней... (Еще раз об объяснительных и прикладных возможностях психологической концепции П.Я. Гальперина) // Нац. психол. журн. 2006. № 1. С. 54—57.
8. Талызина Н.Ф. Управление процессом усвоения знаний (психологические основы). М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. 345 с.

To the question of the formation of the psychological and pedagogical competence of the teacher: an active approach

Podolskaya T.A.

Psy.D, Professor, the Director of MPA program, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, RANEPА

Abstract

New professional standards and next-generation federal public education programs aim to improve the training of 21st century professionals. Activity theory of learning is an effective means of developing innovative technologies for training highly qualified pedagogical personnel for systems of higher, general, continuous education, as well as the basis of models and programs construction for the formation of psychological and educational competence of the teacher.

Key words

• activity training • teacher's psychological-educational competency • competence model of teaching •

References

1. Artamonova E.I. Professionalizm pedagoga. – M.: MPGU, 2014. – 242 s.
2. Gal'perin P.YA. Lekcii po psihologii. M.: Knizhnyj dom «Universitet»: «Vysshaya shkola», 2002. 400 s.
3. Il'yasov I.I. Struktura processa ucheniya. M.: Izd-vo Mosk. un-ta, 1986. 200s.
4. Lazarenko L.A. Psihologicheskaya kompetentnost' pedagoga kak faktor professionalizacii// Sovremennye naukoemkie tekhnologii. – 2008. – № 1 – S. 67-68.
5. Novikova G.P. Nepreryvnoe posleddiplomnoe obrazovanie pedagogov //Pedagogika.-2014. – № 6. – S. 85-87.
6. Pogozhina I.N. Deyatel'nostnyj gruppovoj trening - novyj sposob formirovaniya slozhnyh kommunikativnyh umenij, razrabotannyj na osnove metoda P.YA. Gal'perina // Vestn. Mosk. un-ta. Ser. 14. Psihologiya. 2012. № 4. S. 123-132.
7. Podol'skij A.I. Net nichego praktichnej... (Eshche raz ob ob'yasnitel'nyh i prikladnyh vozmozhnostyah psihologicheskoy koncepcii P.YA. Gal'perina) // Nac. psihol. zhurn. 2006. № 1. S. 54—57.
8. Talyzina N.F. Upravlenie processom usvoeniya znaniy (psihologicheskie osnovy). M.: Izd-vo Mosk. un-ta, 1984. 345 s.



Командный менеджмент как стиль управления 21 века



Долгов М.В.
Старший преподаватель факультета
оценки и развития управленческих
кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте
Российской Федерации, управляющий
партнер «Центра командных
компетенций», г. Москва

e-mail: mdolgov.official@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена вопросам истории, актуального развития и перспективам командного менеджмента как междисциплинарного многостороннего взаимодействия теории и практики современного управления во всех сферах деятельности, включая задачи конкурентоспособности российского бизнеса и реорганизации системы современного государственного управления. Автор рассматривает мировые тренды и актуальную ситуацию использования командного менеджмента в России, аргументируя необходимость популяризации командного менеджмента для повышения эффективности и результативности систем управления, а так же, развития общей культуры совместного созидания в Российском обществе.

Ключевые слова

• командный менеджмент • система управления • система государственного управления • индивидуальная эффективность • групповая эффективность • организационная эффективность • культура командного результата •

Современный мир отличается своей неопределенностью, противоречивостью, изменчивостью. Скорость изменений возрастает, что повышает требования к устойчивости и «антихрупкости» в меняющейся среде. Мир требует от нас одновременно скорости и качества, широты навыков с глубокой детализацией. Идет глобальная борьба за эффективность, как способность достигать результата без потерь, самыми экономичными способами, минимизируя эффекты «упущенной выгоды». Также меняющийся мир позволяет выживать только результативным, то есть способным достигать результата в более короткие сроки, в меняющихся условиях, преодолевая новые сложности и вызовы современного мира. Успеть одному невозможно. Время талантливых одиночек прошло. Необходимо объединение с самыми сильными экспертами, которые могут нас дополнять.

Но чем сильнее эксперты, тем сложнее им бывает взаимодействовать, в силу их уникальной экспертизы и различий в компетенциях. Как же нам получать устойчивую положительную синергию, а не потери времени и сил? На это и дает ответы командный менеджмент – направление теории и практики управления организацией, опирающееся на комплексное и системное использование методов повышения групповой эффективности и результативности на всех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном [1; 2].

Казалось бы, что командный менеджмент занимается только вопросами групповой эффективности и результативности. Но групповой, то есть командной эффективности, без индивидуальной эффективности быть не может, как и результативности в большинстве случаев. Группа, формируя нормы и стандарты, задает определенные требования к личной эффективности и результативности для ее участников, позволяет более быстро корректировать установки и формировать навыки. По словам одного из основоположников групповой психотерапии Курта Левина, легче изменить людей, собранных в группу, чем изменить каждого из них в отдельности. Скорость повышения личной эффективности в группе может быть в разы выше, чем если бы каждый из ее членов с разной мотивацией и способностями пытался ее развивать по отдельности [3]. За счёт взаимодополнения, взаимообмена, взаимообучения и взаимозависимости члены группы, организованные в команду, в разы могут превосходить по скорости своего развития членов неорганизованных групп. В свою очередь, на уровень организационной эффективности и результативности влияют группы, формируя определенные стандарты, демонстрируя более привлекательный пример.

Чем выше скорость изменений, сложнее деятельность, тем более необходим междисциплинарный подход, тем значимей становится актуальность темы групповой эффективности, которая системно влияет на организационную эффективность. Психологическая концепция совместной деятельности и коллективного субъекта деятельности обоснована в работах А.И. Донцова, А.Л. Журавлёва, А.С. Чернышева. Особенности взаимодействия руководителей и собственно управленческое взаимодействие в командах рассматриваются в работах А.А. Деркача, О.С. Анисимова, В.Н. Маркина, Ю.В. Синягина и др. [4; 5; 6; 7; 8; 9], вслед за которыми мы считаем, что основными формами организации совместной деятельности в команде являются: целевая, проектная и формальная, в основе которых лежит качественное своеобразие и особенности функционирования её социально-психологических механизмов.

Команда предполагает необходимость внесения каждым ее участником определённого вклада в общий результат, что приводит к необходимости «обмена действиями»: планирование и регуляция действий одного участника действиями другого. Таким образом, взаимодействие в команде становится основой организации совместной деятельности. Совместная деятельность в команде представляет собой совокупность групповых процессов, основным признаком которой является предметно-направленное (или целевое) взаимодействие её участников, оказывающее преобразующее влияние на индивидуальные виды деятельности и способствующее личностно-профессиональному развитию каждого ее участника.

Командный менеджмент, то есть менеджмент, который осуществляется посредством создания и функционирования команд на всех уровнях современной организации [1; 2; 3], как одна из форм коллективного управления, основан на процессе делегирования полномочий. Почти все организации наделяют менеджеров различных уровней ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность и создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перераспределении ответственности. Однако, как указывают М. Вудкорт и Д. Френсис, «такая передача оказывается затруднительной для многих менеджеров. Они боятся, что важными аспектами пренебрегут или выполнят их кое-как, и по-

этому испытывают искушение брать все важные задачи на себя» [4]. В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляется непосредственно группой, а роль администратора сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет. Предполагается, что метод команды позволяет в большей степени уполномочивать ее членов на возможность самостоятельного принятия решений и несения ответственности за свою работу, а это уже качественное изменение культуры. Как отмечал один из мировых экспертов по вопросам лидерства Ланс Секретан: «В настоящее время стало ясно, что люди не хотят слепо выполнять распоряжения менеджеров и хотят получать больше от своей работы, чем просто материальные блага – они хотят чего-то, что вдохновляет и воодушевляет, хотят использовать не только разум, но и сердце» [13].

О командах и их создании специалисты в области высокоэффективного менеджмента, организационного развития и социальной психологии заговорили относительно недавно, чуть больше 30 лет назад. Первые исследования командной деятельности были опубликованы в начале 60-х годов. Они были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда [7; 11; 12]. Находясь в первой четверти 21-го века, мы ответственно заявляем, что 21 век – это век командного менеджмента. Для демонстрации актуальности командного менеджмента и его влияния на организационную эффективность и результативность приведем выдержку из ежегодного отчета Deloitte-2018 [14]: «Организационная эффективность – это командный спорт.

Происходит серьезный переход от иерархии к межфункциональным командам. Внедряя командные структуры, организации добиваются лучших результатов. Организации должны обучать лидеров, как управлять кросс-функциональными командами и как перестроить систему вознаграждения и управления эффективностью, чтобы поддержать командную работу. Для этого необходимо учитывать 5 уровней командного мышления:

1. 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.
2. Организация – создайте сеть команд и поощряйте кросс-функциональное взаимодействие и принятие решений.
3. Команда – создавайте команды, которые могут сотрудничать и работать гибко.
4. Лидер – выбирайте и развивайте лидеров, у которых есть фокус на развитие и которые создают условия для команд быть открытыми, гибкими и эффективными.
5. Человек – помогайте людям сменить фокус с подъема по карьерной лестнице на рост благодаря опыту, делайте это с помощью системы вознаграждения и обучения».

Из этого фрагмента отчета ведущего мирового исследователя трендов в современном управлении мы видим, что речь идет не только об инструментах эффективности и результативности, но и о развитии командного мышления. А это уже смена культурных установок.

Командный менеджмент как подход в управлении появился на рубеже 80-90-х гг. прошлого века. Это прежде всего было реакцией на возрастающую конкуренцию и необходимость повышения эффективности деятельности компаний. Рост масштабов ведения бизнеса также способствовал освоению новых форм управления.

Командный менеджмент (team management) отражает насущную необходимость компаний в создании оптимальной формы организации для решения задач в новых, быстроизменяющихся условиях.

Теория и практика командного менеджмента предполагает участие работников в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, коллективную ответственность, повышающую индивидуальную ответственность за результаты труда, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов.

История командного менеджмента в 20-м веке достаточно хорошо описана. Из основных вех наиболее часто называются [13]:

- Хоторнские эксперименты и школа человеческих отношений (США, 1920-е годы), которые показали,

что отсутствие взаимодействия рабочих на фабрике повышает текучесть с 60% до 255% в год. Учет этого фактора, наоборот, снижает текучесть до 195% и повышает производительность на 15%.

- «Японское чудо» и кружки качества (Япония, 1950-е гг.), которые позволили Японии за десятилетие выйти из разрухи Второй мировой войны и создать конкурентоспособную экономику, победившую многие компании США, процветающие после победы. Toyota, Sony и многие другие компании продемонстрировали благодаря командной работе в борьбе за качество свое превосходство.
- Угольные шахты Южного Йоркшира и метод социотехнических систем (Великобритания, 1940-е гг. Принято считать, что развитие командного менеджмента как совокупности теории и практики групповой эффективности и результативности было сформировано в результате развития 2-х направлений менеджмента второй половины 20-го века: менеджмента качества (Total Quality Management – TQM) и проектного управления (Project Management - PM).

В начале 21 века, в частности в России и на всей территории постсоветского пространства, процесс актуальности этих направлений в связи с глобальной борьбой за конкурентоспособность только усиливаются. Внедрение инструментов современного управления: Agile, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma, PRINCE2, построены на теории и практике управления групповой эффективностью. Командный менеджмент – является основой для их эффективного использования, о чем часто забывают или не учитывают в процессе их внедрения, что приводит к серьезным затруднениям и часто лишь к «формальному внедрению», для галочки.

Особенно нам интересна практика командного менеджмента в СССР [13].

В процессе становления молодых советских предприятий, начиная с середины 20-х годов 20-го века, особое внимание уделялось «единой трудовой кооперации», суть которой в управлении человеческими отношениями, создание определенного климата, «духа улья». И хотя уже с 1929 года управление предприятиями снова приобрело максимально директивный централизованный характер, движение «ударных бригад» в 1931 году, охватившее $\frac{3}{4}$ рабочих крупной промышленности, оказало существенное влияние на развитие советской экономики. Главным отличительной характеристикой «ударных бригад» была высочайшая производительность.

Первая ударная бригада в Ленинграде, созданная в июле 1928 года на трикотажной фабрике «Равенство», за 8 месяцев работы добилась снижения себестоимости обработки сырья на 13%, а повышения производительности труда на 17%.

Если не касаться темы «демагогии руководства страны» и «двойных стандартов», обесценившем в итоге смысл понятий «ударник», «коммунистический труд», «коммунистическая бригада», можно сказать, что опыт командного менеджмента существенно отмечен и в истории экономики СССР. Зарботки членов «ударных бригад», могли в 8-10 раз превосходить зарботки других рабочих.

В процессе реформ 60-х, при введении хозрасчета, идеологию хозрасчетных бригад можно считать советским аналогом зарубежных подходов к созданию рабочих команд, поскольку в условиях командно-административной политической системы они являлись примером наибольшего делегирования прав и обязанностей на уровень рабочих. Хозрасчётные бригады отличались высокой степенью свободы в организации своей деятельности и их результативность была следствием этой свободы, а не целью как у «ударных бригад».

К концу 70-х, в так называемый «период застоя», феномен хозрасчетных бригад и командных методов управления был потерян. На смену ему пришел патерналистский стиль управления, где все зависит только от авторитарного лидера – «отца своих детей», следствием которого стало усиление пассивности людей по отношению к своей работе, социальному статусу [13].

Существующая экономическая ситуация в России вновь актуализирует востребованность командных методов работы и является эффективным инструментом качественного повышения результативности деятельности во всех областях: бизнесе, науке, спорте, государственном управлении. Серьезные преобразования во всех направлениях деятельности общества тесно связаны с коррекцией установок, повышением инициативности и ответственности, лидерского потенциала во всех сферах деятельности. В связи с этим возрастает запрос на культурные преобразования, предполагающих смену культурных установок. Как справедливо отметил один из гуров менеджмента Питер Друкер: «Культура ест стратегию

на завтрак» [16]. У нас может быть великолепная стратегия, но мы не сможем ее реализовать, если наш «культурный» код «застрял» на более низком уровне мышления. Культуру командного результата и повышения эффективности создает команда единомышленников, поэтому командный менеджмент является инструментом преобразования культуры всего общества во всех видах деятельности и системах управления. Командный менеджмент объединяет в себе минимум 3 составляющих:

1. Психологическую.

Вопросы групповой эффективности и лидерства изучает социальная психология, психология деятельности, психология управления, спортивная психология, политическая психология, коррекционная психология, общая психология, психология личности.

2. Управленческую.

В командном менеджменте учитываются закономерности и подходы стратегического и оперативного менеджмента и маркетинга, вовлекающего и мотивационного менеджмента, менеджмента качества и проектного менеджмента, а также управление изменениями и инновационного менеджмента

3. Деятельностную.

Необходимо знать и учитывать общие требования деятельности, которой занимается группа, ее ключевой компетенции. А также, учитывается отраслевая специфика с учетом глобальных и территориальных аспектов.

И только интеграция знаний во всех 3-х областях, может дать необходимый результат.

Наиболее современными направлениями разработок командного менеджмента мы можем считать:

- управление удаленными командами;
- кросс-культурное командное взаимодействие;
- создание и функционирование онлайн сообществ;
- виртуальные команды, с использованием искусственного интеллекта.

Эти разработки сейчас идут и с результатами получаемой практики мы можем знакомиться каждый день. Но все они основаны на базовых принципах командного менеджмента.

Наиболее быстро соответствующие изменения и внедрение методов командного менеджмента идут в бизнесе, особенно в наиболее динамично развивающихся сферах, прежде всего в IT-секторе. Медленнее всего командный менеджмент появляется в более жестких иерархических и политизированных структурах. К ним очень часто можно отнести структуры государственного управления. Тем не менее, и в структурах государственного и муниципального управления эти изменения начались. Во многом они объективно стимулируются внедрением проектного управления и реализацией национальных проектов. Да, это начало пути, но другого варианта быть конкурентоспособными у нас нет. Поэтому развитие командного менеджмента, как междисциплинарной области знаний и практики, является крайне актуальной и жизненно необходимой областью науки современного управления.

Подведем итог:

- Командный менеджмент появился в 20 веке и в начале 21 века становится одним из основополагающих в теории современного управления. Что подтверждается глобальными исследованиями. Командный менеджмент – это инструмент развития индивидуальной, групповой и организационной результативности и эффективности.
- Командный менеджмент занимается вопросами формирования культуры общей результативности и эффективности, в этом его особая ценность в период изменений и в решении задач быстрого развития конкурентоспособности России в целом.
- 21 век открывает новые направления развития командного менеджмента, но все они основываются на базовых понятиях, учитывая которые мы можем применять и новые инструменты.

Список использованной литературы:

1. Долгов М.В. Модель «5F» – Геометрия команды, создающая энергию. Краткое руководство к действию для лидеров. Москва, 2016. 192 с.
2. Долгов М.В. Особенности управленческих команд на государственной гражданской службе, Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. Том 5. N4. 2018. С. 365.
3. Долгов М.В. Энергия команды вашего бизнеса // Управление развитием персонала. 2014. №1. С. 4–13.
4. Никонова С.А. Формирование и развитие управленческих команд на предприятиях: автореферат дис. ... кандидата... кандидата экономических наук: 08.00.05. [Текст] / С.А. Никонова. Москва, 2003. 28 с.
5. Куликов В.Г. Эффективная команда менеджера / В.Г. Куликов, С.Д. Резник – Ростов н/Д: Феникс, 2005. 288 с.
6. Михеев В.Н. Современная Команда менеджмента проекта [Электронный ресурс] / В.Н. Михеев – URL: https://iteam.ru/publications/project/section_37/article_383 (дата обращения: 07.06.2018).
7. Базаров Т.Ю. Управленческие команды и их формирование [Текст] / Т.Ю. Базаров, И.В. Рыбкин, Т.С. Пыркова // Под редакцией Т.Ю. Базарова. Москва: ИПК госслужбы 2009. 51 с.
8. Синягин Ю.В. Психологические основы формирования руководителем управленческой команды : Дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.13 : Москва, 1997 464 с. РГБ ОД, 71:98-19/3-2.
9. Синягин Ю.В. Личностно-ориентированный подход: отход от классической системы управления, заявленный временем//Личность: ресурсы и потенциал. АНО «Научно – Исследовательский центр экспертизы и инноваций». 2019. № 3.
10. Шебураков И.Б. Формирование проектных команд в государственных органах / И. Б. Шебураков // Управление развитием персонала. № 1 (49), 2017. С. 16-24.
11. Корниенко В. И. Формирование управленческих команд нового поколения: / В. И. Корниенко. М.: РАГС. 2000. 150 с.
12. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. Главная. Менеджмент, управление производством. Учеб. пособие. / И.Б. Гурков. М.: Дело, 2006. 320 с.
13. Чанько А.Д. Команды в современных организациях; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. 408 с.
14. Lance H.K Secretan Reclaiming Higher Ground: Creating Organizations that Inspire the Soul
15. <https://www.talent-management.com.ua/cat/deloitte/deloitte-otchet-global-ny-e-hr-trendy-2018/>
16. https://www.vedomosti.ru/management/articles/2012/02/07/strategiya_na_zavtrak

Team management as the 21st century management style

Dolgov M.V.

Senior lecturer, the Faculty of Personnel Evaluation and Development, Graduate School of Public Administration, Russian Academy of National Economy and Public Administration, managing partner of the «Team Competence Center», Moscow

E-mail: mdolgov.official@gmail.com

Abstract

The article dwells upon the history, current development and prospects of team management as an interdisciplinary approach to the theory and practice of modern management in all areas of activity, including the problems of competitiveness of the Russian business and the reorganization of the system of modern public administration. The author considers both global trends and the current situation of using team management in Russia, arguing the need to popularize team management to improve the efficiency and effectiveness of management systems as well as the development of the common culture of the joint creation in the Russian society.

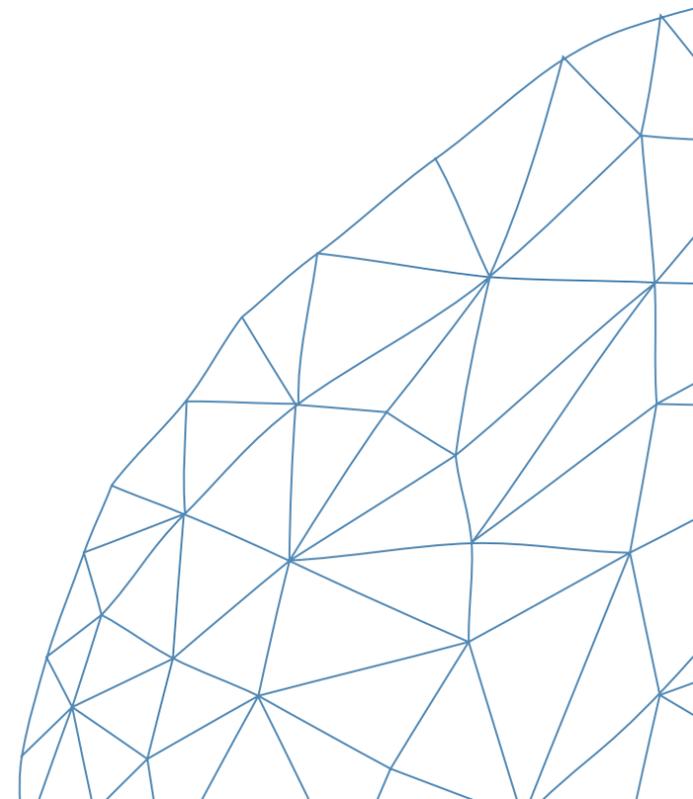
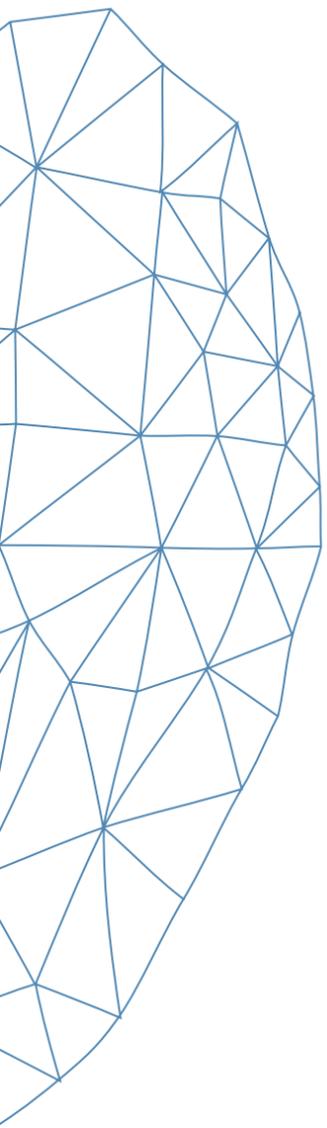
Key words

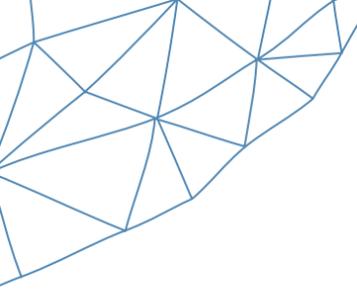
• team management • management system • public administration system • individual effectiveness • group effectiveness • organizational effectiveness • team result culture •

References

1. Dolgov M.V. Model «5F» – Geometriya komandy, sozdaushchaya energiyu. Kratkoe rukovodstvo k dejstviyu dlya liderov. Moskva, 2016. 192 s.
2. Dolgov M.V. Osobennosti upravlencheskih komand na gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhbe, Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhbi narodov. Seriya: Gosudarstvennoe I munitsipal'noe upravlenie. Tom 5, No 4. 2018, p. 365.
3. Dolgov M.V. Energiya komandi vashego biznesa // Upravlenie razvitiem personala. 2014. No 1. P.4-13.
4. Nikonova S.A. Formirovaniye I razvitiye upravlencheskih komand na predpriyatiyah: avtoreferat dis. ... kandidata ekonomicheskikh nauk: 08.00.05Никонова, С.А. [Tekst] / S.A. Nikonova – Moskva, 2003. 28 s.
5. Kulikov V.G. Effektivnaya komanda menedzhera / V.G. Kulikov, S.D. Reznik – Rostov n/D: Feniks, 2005. 228 s.
6. Miheev V.N. Sovremennaya komanda menedzhmenta [Elektronnyy resurs] \ V.N. Miheev – URL: https://iteam.ru/publications/project/section_37/article_383 (data obrashcheniya: 07.06.2018).
7. Bazarov T.Yu. Upravlencheskiye komandy I ih formirovaniye [Tekst] / T.Yu. Bazarov, I.V. Rybkin, T.S. Pyrkova // Pod redaktsiyey T.Yu. Bazarova. Moskva, IPK gossluzhby, 2009. 51 s.
8. Sinyagin Yu.V. Psihologicheskie osnovy formirovaniya rukovoditelem upravlencheskoy komandi : Dis. ... d-ra psihol.nauk : 19.00.13 : Moskva, 1997. 464 p. RGB OD, 71:98-19/3-2
9. Sinyagin Yu.V. Lichnostno-orientirovanniy podhod: othod ot klassicheskoy sistemi upravleniya,

- zayavleny vremenem//Lichnost': resursi i potentsial. ANO «Nauchno-issledovatel'sky tsestr erspertizi i innovatsiy». 2019. No 3.
10. Sheburakov I.B. Formirovaniye proektnykh komand v gosudarstvennykh organakh / I.B. Sheburakov // Upravleniye razvitiem personala. 2017. № 1(49), S.16-24.
11. Kornienko V.I. Formirovaniye upravlencheskikh komand novogo pokoleniya / V.I. Kornienko. M.: RAGS. 2000. 150 s.
12. Gurkov I.B. Strategiya i struktura korporatsii. Glavnaya. Menedzhment, upravleniye proizvodstvom. Ucheb.posobiye. / I.B. Gurkov. M.: Delo, 2006. 320 s.
13. Chan'ko A.D. Teams in modern organizations; Higher School of Management SPgSU. - SPb.: «Hihger School of Management» publ.house, 2011. 408 p.
14. Lance H.K Secretan Reclaiming Higher Ground: Creating Organizations that Inspire the Soul
15. <https://www.talent-management.com.ua/cat/deloitte/deloitte-otchet-global-ny-e-hr-trendy-2018/>
16. https://www.vedomosti.ru/management/articles/2012/02/07/strategiya_na_zavtrak





Вовлеченность как актуальный показатель влияния на эффективность команды



Волобуева А.И.
Преподаватель факультета оценки и
развития управленческих кадров ВШГУ
РАНХиГС при Президенте Российской
Федерации, партнер «Центра
командных компетенций», г. Москва

e-mail: avolobueva.priority@gmail.com

Аннотация

В статье рассматриваются взгляды на понятия вовлеченность и эффективность. Автор рассматривает аспекты влияния вовлеченности на эффективность, а также значимость вовлеченности как для бизнеса, так и для госсферы.

Ключевые слова

• вовлеченность, эффективность • организационная вовлеченность • вовлеченность служащих •
вовлеченность населения •

Научный и практический интерес к понятию «вовлеченность» прослеживается с конца XX века – времени, когда начала происходить кардинальная перестройка в мировой экономике, общественном сознании. Все это повлияло на структуру организационных систем. Именно в этой связи обратила на себя внимание взаимосвязь вовлеченности и эффективности.

Взаимосвязи вовлеченности и эффективности вызывают особый интерес не только у исследователей этих явлений. Активным изучением заняты и представители бизнеса, и представители госсферы. Проанализируем понятия «вовлеченность» и «эффективность» и различные аспекты влияния вовлеченности на эффективность.

Вовлеченность, чаще всего, рассматривается как сложный интегрированный показатель отношений «организация – работник», как нечто большее чем удовлетворённость [5]. Для организации вовлеченность интересна как комплексный показатель, результат которого – готовность выполнять функционал, в том числе за рамками должностных обязанностей\инструкций, добровольно прилагать к достижению цели, сопутствующих ей задач дополнительные усилия [3, С. 76].

Исследователи Дэвид Маклеод и Нита Кларк насчитали существенно более 50-ти различных определений понятия «вовлеченность» [8].

Одними из первых, изучавших вопросы повышения вовлеченности персонала в дела компании были Р. Оучи [4], Р. Паскалю и Э. Атосу [10]. Они анализировали японскую модель работы с персоналом и уже тогда, в 80-х годах XX века, обнаружили связь между умением лидеров выстраивать систему ориентации на достижение на основе приверженности ценностям организации, что благоприятно сказывается на уровне вовлеченности и процессах с нею связанными.

Считается, что первое системное определение понятия вовлеченность (personal engagement) принадлежит профессору Бостонского университета Уильяму Кану, который личную вовлеченность определял, как освоение членами организации своих рабочих ролей. Исследователь подчёркивал, что вовлечённые сотрудники реализуются физически, интеллектуально, эмоционально в процессе профессиональной деятельности, исходя из представления о том, что сотрудники могут лично решить, какие реальные возможности они реализуют в работе [11]. В настоящее время термин широко используется в менеджменте, потому и получило распространение понятие «вовлеченность в работу».

Позднее Вильмар Шауфели определит вовлеченность как психологическое состояние работника и включит в него:

- энергичность (vigor) – высокий уровень энергии и «ментальной упругости», готовностью приложить усилия при возникновении трудностей;
- преданность делу (dedication) – характеризуется сильной психологической причастностью к работе, объединенной со смыслом, вдохновением, гордостью и принятием вызовов;
- поглощенность (absorption) – полная концентрация на работе, человек не замечает хода времени, как следствие, даже испытывает трудности при выходе в режим обычной работы [12].

Подход Кристины Маслач концентрирует внимание на противоположности вовлеченности явлению выгорания, и определяется как устойчивое позитивное явление высокой степени активности сотрудников и получение осознанного удовольствия от хода работы [13].

Алан Сакс подчеркнуто выделяет в вовлеченности такие категории как организационная вовлеченность и вовлеченность в профессию. По его мнению, наличие высоких совокупных показателей этих категорий обеспечивает сам факт вовлеченности, при иных вариантах вовлеченность отсутствует [14].

Джим Хартер вовлеченность видит, как результат высокой творческой удовлетворенности работой [15].

Общим для всех оказываются: вовлеченность как желательное условие, имеющее организационную цель, ассоциируется с увлеченностью, приверженностью, страстью, энтузиазмом и целенаправленными усилиями, имеет как установочные, так и поведенческие компоненты [9].

Как мы понимаем, сложный интегрированный показатель зависит от влияния множества различных факторов.

Варианты групп факторов с интересом продолжают рассматриваться как зарубежными, так и отечественными учеными. Но вовлеченность часто упоминается в сочетании с эффективностью.

Эффективность — универсальная характеристика результативности любой деятельности. Измеряется соотношением результата к затратам на его получение. Эффективность не следует путать с эффектом, который может быть выражен такими показателями, как выручка, объем продаж, прибыль, экономия издержек, доля рынка, капитализация бизнеса, курс акций на бирже и т. п. Если эффект отнести к затратам на его получение, также измеренным различными показателями, можно получить различные показатели, характеризующие эффективность [1].

Нам интересна эффективность именно как следствие влияния повышения вовлеченности, за счет которой снижается количество затрат организации на получение результата.

Вопрос о качестве человеческого капитала в бизнесе обостряется с каждым днем, т.к. при наличии любых инвестиций в отрасль/организацию, благ для работников и служащих – нет прямой зависимости с уровнем заинтересованности. Но возрастают и требования и к служащим госсферы с одной стороны, а также активной гражданской позиции с другой. Обращаем внимание на тот факт, что на актуальном уровне развития экономики Российской Федерации особо острым нам видится вопрос об увеличении ключевой составляющей процесса развития – человека, заинтересованного в развитии новой экономики, новых созидательных аспектов гражданской ответственности в современном обществе России.

Мы предлагаем рассмотреть взаимосвязь вовлеченности и эффективности как важных составляющих будущего и бизнес-сферы, и госсферы.

Исследования Aon Hewitt влияния вовлеченности на эффективность в 1994 году впервые подтвердили связь вовлеченности и бизнес-показателей на основании 5000 исследованных компаний по всему миру. До сих пор в исследованиях Aon Hewitt указываются показатели не ниже 94% наиболее известных компаний в мире, которые считают, что их усилия по вовлечению подчиненных повысили их конкурентное преимущество на рынке [3].

По данным уже упомянутого института Gallup, свыше 300 млрд. долларов ежегодных убытков ведущие компании мира несут из-за низкой производительности труда равнодушных сотрудников [2].

Вовлеченность – относительно новый для российского бизнеса показатель. Эксперты, изучающие вопрос, указывают на тот факт, что программы развития вовлеченности персонала или управления вовлеченностью персонала достаточно распространены в западных организациях, тогда как в России такие комплексные программы реализуются чаще в крупных компаниях.

Наиболее часто приводят данные известного американского института общественного мнения Gallup [5], который в своих отчетах приводят данные:

- вовлеченные приносят прибыль на 21% больше, чем 51% сотрудников, которые относятся к своей работе нейтрально;
- в компаниях, где сотрудники вовлечены в среднем на 59% меньше текучести [11];
- продуктивность выше минимум на 8%;
- снижение травм на производстве более чем на 25%;
- снижение неопределенности прогулов на 3%;
- производительность выше на 20%;
- рентабельность достигает до показателей в 2 раза больше, чем у конкурентов и т.п.

В таком аспекте, вовлеченность часто рассматривают как ключевой резерв повышения эффективности деятельности компании и укрепления ее позиций в череде конкурентов.

Понятно, что любой работодатель продолжает поиск инструментов влияния на уровень вовлеченности, то есть работы с полной отдачей.

В разных источниках ссылаются на связь вовлеченности и эффективности (соотношение результата к затратам) при анализе таких показателей как:

- качество адаптации;
- затраты на мотивацию персонала;
- затраты на обучение;
- соответствие стандартам с одной стороны и проактивность с другой;

- качество оптимизации процессов и процедур;
- NPS/eNPS;
- рейтинг бренда компании на рынке;
- рейтинг бренда работодателя.

В своих проектах мы регулярно встречаем интерес, который та или иная организация определяет для себя как влияние вовлеченности на перечисленные показатели, помимо производительности и стабилизации персонала. Поэтому сам по себе вопрос о значимости вовлеченности в бизнесе имеет вполне определенный ответ.

Например, в начале 2019 года исследователи Culture Amp опубликовали интереснейшие данные. По отзывам сотрудников из более чем 1000 компаний вера в продукт и услуги, предоставляемые компанией (более высокое доверие к продукту) привело к росту цены акций исследуемых предприятий на 33% (1.01 – 31.21.2018). Более 50% компаний, включенных в исследование, имеющих наибольшие изменения по показателям «Вовлеченность» и «Вера в продукт» получили вдвое больше, чем индекс Доу Джонса (~25% в 2018) [16].

Таким образом, возникает несложный вывод, в дополнение к предыдущим идеям: работодатель заинтересован в том, чтобы работник гордился, верил, признавал важность и значимость, достойный уровень и пр. того, что «отправляет» на рынок, то есть к чему причастен. В данном случае важно, чтобы и продукт, и услуга, и обслуживание вызывали желание быть причастным, гордиться. Тогда и бизнес заинтересован в том, чтобы работники через собственный вклад, признание этого вклада наращивали свою вовлеченность, ведь ценят то, во что вложились. На российском рынке есть интересные варианты лучших практик и череды ошибок для изучения.

Более того, не только бизнес занят поисками инструментов управления вовлеченности. Госсфера в настоящее время остро чувствует необходимость вовлечения сотрудников [7]. В нашем случае, речь идет о 2-х аспектах.

1. Вовлеченность служащих госсферы

Вопросы личной вовлеченности в госсфере, отчетливо сейчас переплетаются с командной вовлеченностью. Здесь зачастую интерес направлен на темы:

- вовлеченности служащих в реализацию национальных и региональных проектов;
- вовлечения служащих в совершенствование качества коммуникаций с гражданами;
- вовлечение в оптимизацию рабочих процессов и процедур в текущих проектах.

2. Вовлеченность граждан в поддержку и участие в проектных инициативах.

Одним из ключевых моментов здесь нам видится открытость государственного управления, точнее необходимость повышения качества деятельности государственных институтов, т.к. именно здесь основа доверия граждан и общества. Проявляемая активность граждан, осознанно направленная ими на поиск «своего» места применения возможна только в случае той самой транспарентности (прозрачности). Здесь особый интерес у граждан вызывают аспекты:

- вовлечение в раскрытие коррупционных нарушений;
- вовлечение в идеи личной ответственности руководителей в госсфере за принятые решения, честность и добросовестность исполнения служебных обязанностей;
- вовлечение в нахождение путей сокращения бюрократической волокиты и оптимизации процедур взаимодействия с гражданами.

При такой ситуации очевидным становится не только острая необходимость активации социальной деятельности граждан. Важным становится направляемая вовлеченность, то есть большая вовлеченность в процессы государственного управления и контроля, обязательно подкрепляется расширением знаний об особенностях государственного управления, развитием навыков обсуждения социальных проблем, работой по формированию ключевых ценностей личности и др. Акцент на вовлеченность в социальное взаимодействие влечет за собой рост ответственности обеих сторон: и госслужащих, и граждан.

Растущий спрос на вовлеченность для повышения эффективности в госсфере открывает большое количество интересных аспектов, изучение которых мы планируем продолжать, проводя сравнения и,



при необходимости, аналогии комплексных действий, приносящих результат в бизнес-организациях. Рассмотрев понятия вовлеченности и эффективности во взаимосвязи, мы обращаем внимание на необходимость активного изучения действий, повышающих вовлеченность. Несмотря на сложность вовлеченности как интегрированного показателя, крупнейшим мировым исследователям доказано влияние вовлеченности на эффективность. Более того, в ряде исследований вовлеченность рассматривается как ключевой резерв повышения эффективности, причем как в бизнес-сфере, так и в госсфере.

Список использованной литературы:

1. Самуэльсон П., Нордхаус У. Экономика. М.: Вильямс, 2014. С. 55. 1360 с.
2. Джон Катценбах, Дуглас Смит. Командный подход: Создание высокоэффективной организации // The Wisdom of Teams. — М.: Альпина Паблишер, 2013. 376 с.
3. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик. 2014. №19. С.74-84.
4. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы: сокр.пер.с англ. — М., 1984.
5. Сергун О. Вовлеченность персонала: ценное преимущество // Справочник по управлению персоналом. — URL.: <http://www.pro-personal.ru/journal/870/460105/>
6. Громова Н.В. Вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник российского экономического университета имени Г.В. Плеханова №6, 2018 - <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-osnovnoy-rezerv-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-sovremennyh-kompaniy/viewer>
7. Литвинцева Е.А. Вовлеченность граждан в процессы государственного управления и контроля // // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. №6. — С.94-102. / Е.А. Литвинцева // Среднерусский вестник общественных наук.- Орел: Орловский филиал РАНХиГС при Президенте РФ. 2017. С.94-102. URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-dagnostiki-i-usileniya-vovlechennosti-personala-v-upravlencheskuyu-deyatelnost-organizatsii/viewer>
8. Society for Human Resource Management. 2014 Employee Job Satisfaction and Engagement: The Road to Economic Recovery. May 2014.
9. MacLeod D., Clarke N. Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement: a Report to Government. — London: Department for Business Innovation and Skills, 2009.
10. Pascale R.T., Athos A.G. The Art of Japanese Management. — New York: Simon & Schuster, 1981.
11. Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // Academy of Management Journal. 1990. Vol.33. N 4. P. 692-724.
12. Schaufeli W.B., Bakker A.B. Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept // Bekker A., Leiter M. (eds.) Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. - New York: Psychology Press, 2010. — P. 5-24.
13. Maslach C., Leiter M.P. The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about it. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.
14. Saks A.M. Antecedents and Consequences of Employee Engagement // Journal of Managerial Psychology. 2006. Vol.21. N7. P.600-619.
15. Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.I. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: a Meta-Analysis // Journal of Applied Psychology. 2002. Vol.87. N2.
16. <https://edwvb.blogspot.com/2019/02/okupaemost-investicij-v-vovlechyonnost-personala-i-korporativnyu-kulturu.html>

Involvement as a relevant indicator of impact on effectiveness

Volobueva A.I.

Lecturer, the Faculty of Personnel Evaluation and Development, the Graduate School of Public Administration, RANEPA, Partner, Team Competency Center, Moscow

E-mail: avolobueva.priority@gmail.com

Abstract

The article discusses the views on the concepts of involvement and effectiveness. The author considers aspects of the impact of involvement on effectiveness, as well as the significance of involvement for both business and the public sector.

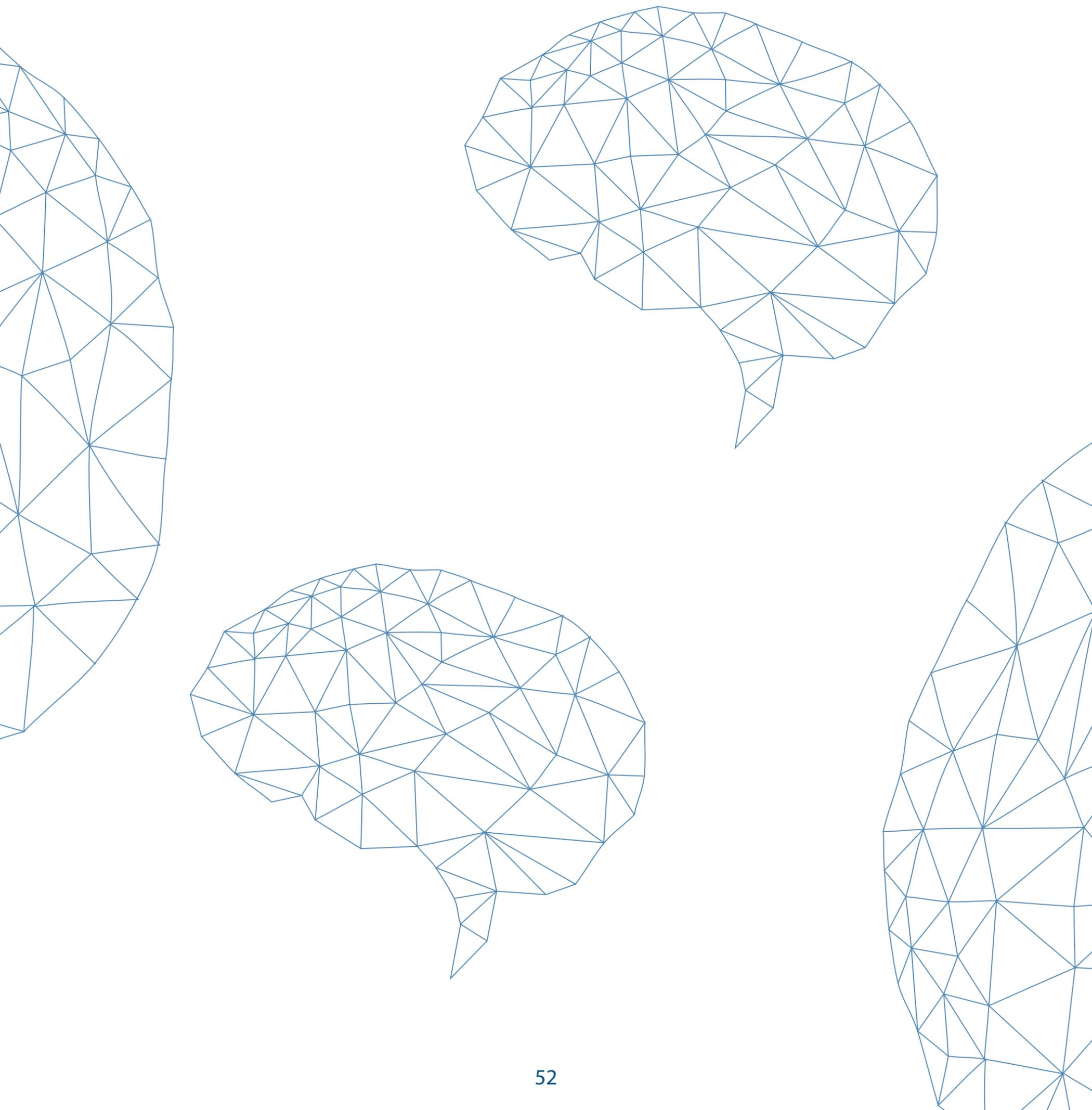
Key words

• involvement • efficiency • organizational involvement • involvement of public servants • community involvement •

References

1. Samuelson P., Nordhaus W. Economics. - M.: Williams, 2014. -- S. 55. - 1360 p.
2. John Katzenbach, Douglas Smith. Team Approach: Creating a Highly Effective Organization // Team Wisdom. - M.: Alpina Publisher, 2013. - 376 p.
3. Konovalova V. Management of personnel involvement: factors of success and failure // Kadrovik. - 2014. - No. 19. - S. 74-84.
4. Ouchi U. Methods of organizing production. Japanese and American approaches: abbr. - M., 1984.
5. Sergun O. Personnel involvement: a valuable advantage // Handbook of personnel management. – URL.: <http://www.pro-personal.ru/journal/870/460105/>
6. Gromova N.V. Personnel involvement is the main reserve for increasing the efficiency of modern companies // Herald of the Russian University of Economics Plekhanov №6, 2018. - URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-osnovnoy-rezerv-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-sovremennyh-kompaniy/viewer>
7. Litvintseva EA Involvement of citizens in government processes.- URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumentariy-diagnostiki-i-usileniya-vovlechennosti-personala-v-upravlencheskuyu-deyatelnost-organizatsii/viewer>
8. Society for Human Resource Management. 2014 Employee Job Satisfaction and Engagement: The Road to Economic Recovery. May 2014.
9. MacLeod D., Clarke N. Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement: a Report to Government. – London: Department for Business Innovation and Skills, 2009.
10. Pascale R.T., Athos A.G. The Art of Japanese Management. – New York: Simon & Schuster, 1981.
11. Kahn W.A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // Academy of Management Journal. – 1990. – Vol.33. – N 4. – P. 692-724.

12. Schaufeli W.B., Bakker A.B. Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept // Bekker A., Leiter M. (eds.) Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. - New York: Psychology Press, 2010. – P. 5-24.
13. Maslach C., Leiter M.P. The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about it. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.
14. Saks A.M. Antecedents and Consequences of Employee Engagement // Journal of Managerial Psychology. – 2006. – Vol.21. – N7. – P.600-619.
15. Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.I. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: a Meta-Analysis // Journal of Applied Psychology. – 2002. – Vol.87. – N2.
16. <https://edwvb.blogspot.com/2019/02/okupaemost-investicij-v-vovlechyonnost-personala-i-korporativnuyu-kulturu.html>



Диагностика и оценка ЛИЧНОСТИ

Применение психо- биографического подхода в оценке управленческой успешности



Синягин Ю.В.
Доктор психологических наук,
профессор, заведующий научно-
исследовательской лаборатории
«Диагностика и оценка
руководителей» ВШГУ РАНХиГС при
Президенте Российской Федерации,
г. Москва

e-mail: yvsin1@yandex.ru



Чирковская Е.Г.
Кандидат психологических наук,
директор научно-образовательного
центра карьерного сопровождения
государственных служащих ФОиР
ВШГУ РАНХиГС при Президенте
Российской Федерации, г. Москва

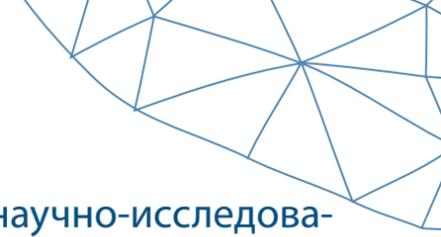
e-mail: chirkovskaya-eg@ranepa.ru

Аннотация

В статье рассматриваются основные результаты научно-исследовательской работы, посвященной выявлению и анализу психобиографических факторов, значимо влияющих на успешность руководителя в его управленческой деятельности и выступающих предикторами этой успешности.

Ключевые слова

• личностно-профессиональная диагностика • управленческая карьера • предикторы управленческой успешности • психобиографический подход •



Анализ исследований зарубежных и отечественных авторов, проведенный в ходе научно-исследовательской работы, показал множественные возможности применения психобиографического метода, а также возможность, в том числе эффективность, его применения для оценки управленческого персонала, управленческой готовности и карьерной успешности [3; 4; 5].

Личностно-профессиональная диагностика руководителей разного уровня управленческой карьеры проводится в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации на протяжении не одного десятка лет. Однако пик активности в ее использовании приходится на последние пять лет. С 2014 года технология личностно-профессиональной диагностики была включена в процесс формирования и развития высших резервов управленческих кадров федерального, а затем и регионального уровней управления. За это время силами созданного в академии факультета оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления была проведена диагностика более 12 000 руководителей различного уровня государственного управления, бюджетной сферы и бизнеса [7].

Поскольку в качестве базового инструментария диагностики использовался стандартизованный набор методик, удалось получить уникальный статистический материал, содержащий данные о личностно-профессиональных особенностях современных руководителей, представляющий широкие возможности для его количественного и качественного анализа. Подробно результаты научно-исследовательской работы представлены в ряде публикаций [1; 2; 6].

Полученные за эти годы результаты позволяют изучать и характеризовать факторы, условия и биографические предикторы успешной управленческой карьеры, которая в рамках этого исследования понимается, как управленческая успешность в системе государственной гражданской службы. Массив данных, используемый для анализа, включал данные диагностики более 6400 руководителей, представителей федеральной государственной гражданской службы, государственной службы субъектов Российской Федерации, а также руководителей бюджетных учреждений России. Он содержит целый ряд объективных показателей управленческого успеха, которые, пусть и не напрямую, позволяют говорить также и об эффективности деятельности различных групп руководителей в системах современного российского государственного и муниципального управления [8].

Очевидно, что наиболее явным показателем управленческого успеха можно считать актуальный уровень должности, который, в сопоставлении с реальным возрастом руководителя, позволяет оценить не только абсолютный факт карьерного успеха, но и специфические его особенности, например, характер карьеры – «поступательный» или «стремительный», что, в сопоставлении с данными о личностно-профессиональных и индивидуальных особенностях руководителя, дает богатую информацию для анализа.

Уровень управления руководителей фиксировался с помощью специального классификатора, разработанного факультетом оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС. Представленность в выборке составила несколько групп руководителей различных уровней управления: начального (базового), среднего, высшего и самого высокого из управленческих уровней из числа руководителей, принимавших участие в диагностических мероприятиях. Было проведено сравнение двух разновозрастных групп руководителей, занимающих наиболее высокие позиции в управленческой иерархии. А также сопоставление результатов оценки личностно-профессиональных качеств руководителей двух полярных групп по уровню карьерной успешности. Первую из них составили руководители, достигшие высших управленческих позиций в относительно молодом возрасте, вторую – руководители, более старшей возрастной группы, но занимающие менее высокие позиции в управленческой иерархии.

Проведенный глубокий анализ позволил убедительно доказать, что некоторые факты биографии выступают условиями, факторами и предикторами управленческой успешности руководителей системы государственного управления.

Так, наличие достаточного (среднего) уровня профессионального и управленческого опыта, способность и готовность к эффективному социальному и межличностному взаимодействию, гибкость управленческой модели с отсутствием выраженной авторитарной составляющей, способность устанавливать и эффективно регулировать дистанцию в организационных отношениях, развитые компетентности са-



моуправления и межличностного взаимодействия, на основе результатов исследования были отнесены к необходимым условиям, которые обеспечивают возможность успешного карьерного продвижения в системе государственной гражданской службы.

В свою очередь, выраженная ориентация на управленческую карьеру, готовность к обучению и саморазвитию, которая в сочетании со склонностью и способностью к риску и высокой социальной мобильностью, обеспечивают готовность к изменениям себя и окружающей действительности, в сочетании с ясным видением своих стратегических жизненных целей, проявляющемся в выраженной ориентации на стратегическую жизненную идею, которые выступают мощным стимулом для трансформационного лидерства. Сила личности, обеспечивающая преодоление внешних и внутренних препятствий на пути реализации собственных взглядов и идей, стремление быть субъектом организационного функционирования, что обеспечивается высокой интернальностью и невысокой склонностью и способностью к подчинению при высокой ориентации на поставленные руководством и организацией задачи, выступают факторами, влияющими на протекание карьерной успешности руководителя системы государственного управления. Многие из этих факторов, исходя из полученных данных, имеют глубокую детерминацию. Их формирование начинается еще до начала профессиональной деятельности. Отдельное место здесь занимает склонность и способность к лидерству. Она формируется в течение всего жизненного пути человека, но существенным образом развивается и преобразуется на основе приобретенного профессионального и управленческого опыта. В то же время, ее проявление и характер раскрытия в значительной мере связаны с развитием других составляющих: сформированность стратегической жизненной идеи, сила личности и др. Все эти факторы могут по-разному объединяться между собой, образуя специфические комбинации – метафакторы управленческой успешности у различных групп руководителей.

В ходе исследования было обнаружено и убедительно доказано, что такие биографические факты как неформальная позиция в средней школе, направление этой школы (профильные и специализированные школы), исследовательская активность, опыт экспертной и проектной деятельности также выступают значимыми факторами карьерной успешности руководителей системы государственного управления.

Существенное влияние на формирование качеств человека, которые были выделены как факторы и условия карьерной успешности современных руководителей системы государственной гражданской службы, оказывает весь жизненный путь человека, включая ранние этапы, на которых осуществляется «семейное программирование», а также периоды отрочества и юношества, где формируются и закрепляются устойчивые паттерны поведения, что позволяет поставить вопрос о биографических предикторах успешности. Обнаружено, что с ростом управленческого уровня растет процентное число руководителей с более высокими показателями академической успешности и уменьшается число тех, кто демонстрировал в школьные годы высокий уровень дисциплинированности.

Исследование позволило выделить ряд таких биографических предикторов, которые характеризуются своей прогностичностью, управленческой (карьерной) успешностью. К ним были отнесены следующие: владение иностранным языком, школьная и вузовская успеваемость, школьная дисциплина, а также показатели, полученные на основе их комбинаций. Полученные данные показали также взаимосвязь выделенных признаков с составляющими управленческой готовности руководителей, а также уровнем актуальной интегральной готовности к управленческой деятельности.

Проведенное исследование убедительно доказывает высокий потенциал применения психобиографического подхода при анализе управленческой успешности в системе кадровой работы на государственной гражданской службе.

Список использованной литературы:

1. Баркова Ю.К., Клычникова К.А., Селезнева Е.В., Чирковская Е.Г. Взаимосвязь образовательной и управленческой успешности руководителей // Наука и Мир. 2019. № 11(75). С. 65-72.
2. Лебедева А.В., Селезнева Е.В., Чирковская Е.Г. Взаимосвязь фактов биографии и профиля управлен-



ческой готовности [Электронный ресурс] // Вестник МГОУ. Серия: Психологические науки. 2019. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-faktov-biografii-i-profilya-upravlencheskoy-gotovnosti> (дата обращения: 01.03.2020).

3. Логинова Н.А. Некоторые итоги развития биографического метода психологии в XX веке // Методология и история психологии. 2006. Том 1, № 2. С. 67-81.

4. Рогозин Д.М. Биографический метод: обзор литературы // Социологические исследования. 2015. № 10. С. 120-129.

5. Рождественская Е.Ю. Биографический метод в социологии. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2012. 381 с.

6. Синягин Ю.В. Особенности мотивации руководителей разного уровня управления [Электронный ресурс] // Современное общество и власть. 2019. № 2 (20). URL: <http://www.gmanagement.ru/index.php/ru/archiv/202019/895-sinyagin-202019> (дата обращения: 03.03.2020).

7. Синягин Ю.В. Трёхкомпонентная модель управленческой готовности. – Живая психология. 2017. Том 4, № 2. С. 101-108.

8. Синягин Ю.В. Факторы, условия и биографические предикторы успешной управленческой карьеры в системе государственной гражданской службы // Государственная служба. 2019. № 4(120). С. 6-21.

Application of the psycho-biographical approach in assessing of managerial success

Sinyagin Y.V.

Psy.D, Professor, Head of the Research Laboratory of Diagnostics and Assessment of Managers, the Graduate School of Public Administration, RANEPА

E-mail: yvsin1@yandex.ru

Chirkovskaya E.G.

Cand. Sc. Psychology, Director of Scientific-Educational Career Support Center of Civil Servants, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, RANEPА

E-mail: chirkovskaya-eg@ranepa.ru

Abstract

The article examines the main results of research work devoted to the identification and analysis of psycho-biographic factors that have a significant impact on the success of the leader in his managerial activities and acting as predictors of this success.

Key words

• personal-professional diagnostics • managerial career • predictors of managerial success • psycho-biographical approach •

References

1. Barkova Yu.K., Klychnikova K.A., Selezneva E.V., Chirkovskaya E.G. Interaction of educational and managerial success of managers // *Science and the World*. 2019. No. 11(75). pp. 65-72.
2. Lebedev A.V., Selezneva E.V., Chirkovskaya E.G. relationship between the facts of biography and the profile of management readiness // *Bulletin of the Moscow State University. Series: Psychological sciences*. 2019. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-faktov-biografii-i-profilya-upravlencheskoy-gotovnosti>
3. Loginova N.A. Some results of the development of the biographical method of psychology in the 20th century // *Methodology and history of psychology*. 2006. Vol. 1(2). pp. 67-81.
4. Rogozin D.M. Biographical method: Review of literature // *Sociological research*. 2015. No. 10. pp. 120-129.
5. Rozhdestvenskaya E. Y. Biographical method in sociology. MOSCOW: Publishing house of the higher School of Economics, 2012. 381 p.
6. Sinyagin Yu.V. Peculiarities of motivation of managers of different levels of management // *modern society and power*. No. 2(20). 2019. URL: <http://www.gmanagement.ru/index.php/ru/arxiv/202019/895-sinyagin-202019>
7. Sinyagin Yu.V. Three-component model of management readiness. – *living psychology*. 2017. Vol. 4(2). pp. 101-108.
8. Sinyagin Yu.V. Factors, conditions and biographical predictors of successful managerial career in the civil service system // *Public service*. 2019. No. 4(120). pp. 6-21.



Стандартизация требований к специалистам по оценке управленцев как способ повышения эффективности кадровой политики



Переверзина О. Ю.

Кандидат психологических наук, доцент, заведующая научно-исследовательским сектором научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, г. Москва

E- mail: oper-news@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена рассмотрению вопроса стандартизации требований к специалистам, оценивающим управленческие кадры, как одном из способов повышения эффективности реализации государственной кадровой политики. Предлагается и описывается комплексная система как основа для процесса стандартизации. Приводятся результаты экспертного опроса по вопросам стандартизации с выделением основных проблем. Определены наиболее перспективные направления для исследования по данному вопросу.

Ключевые слова

• государственная кадровая политика • стандартизация • ресурсный подход • модель личностно-профессиональных компетентностей и компетенций • оценка управленческих кадров •

Государственная кадровая политика является неотъемлемой частью развития государства, от ее эффективности зависят возможности и качество развития всех сфер жизни общества и благополучие граждан. В настоящее время ведется активная работа по формированию и использованию резервов управленческих кадров на федеральном и региональном уровнях, целью которых является выявление и развитие наиболее эффективных управленцев, обладающих высоким управленческим потенциалом. Значительное место в общей системе работы с кадровыми управленческими резервами отведено оценке личностно-профессиональных качеств и управленческого потенциала руководителей по методологии ресурсного подхода, разработанного в РАНХиГС [1].

В настоящее время методология ресурсного подхода получает все более широкое распространение в регионах, увеличивается число различных программ формирования и развития резервов, в связи с чем значительно увеличивается количество экспертов, привлекаемых к оценке резервистов. Накопленный опыт разработки и реализации оценочных процедур показывает, что назрела необходимость стандартизации требований к специалистам по оценке управленческих кадров [5].

Методология ресурсного подхода к оценке руководителей позволяет рассматривать весь процесс обучения и сертификации специалистов с точки зрения наращивания их личностно-профессиональных ресурсов в рассматриваемой области. То есть, сертификация специалистов, дающая право оценивать руководителей самого высокого уровня, рассматривается не как процесс отсеивания неквалифицированных специалистов, а выбор наиболее сильных профессионалов, готовых к такой ответственной работе и методически, и лично [9].

Стандартизация как особая сфера регламентирования деятельности специалистов достаточно развита во многих странах: США, Австралия, страны Европы, страны СНГ, чей опыт безусловно должен быть изучен и использован по мере возможности в нашей стране.

Стандартизация требований должна проводиться на основе комплексной системы регулирования, включающей в себя: нормативные правовые акты федерального и регионального уровней, локальные нормативные правовые акты государственных органов и иных организаций, профессиональный стандарт деятельности специалиста по оценке управленческих кадров, методические рекомендации по формированию и использованию резервов управленческих кадров, программы внутренней сертификации РАНХиГС [2].

РАНХиГС может стать оператором программы обучения и сертификации специалистов по оценке управленческих кадров, с выдачей документа (сертификата), подтверждающего право эксперта заниматься оценкой управленческих кадров сферы государственного управления.

Для развития системы сертификации на базе РАНХиГС разработаны проекты документов:

- проект Постановления правительства Российской Федерации о наделении РАНХиГС полномочиями для проведения обучения и сертификации специалистов по оценке управленческих кадров в сфере государственного управления;
- положение о внутренней сертификации РАНХиГС;
- проект приказа ректора РАНХиГС о порядке организации и проведения обучения и сертификации специалистов по оценке управленческих кадров в сфере государственного управления;
- макет сертификата, дающий право проводить оценку управленческих кадров в системе государственного управления с использованием опросника «ОУП 5.0».

Особого внимания заслуживают вопросы формирования основных подходов к разработке модели личностно-профессиональных компетентностей и компетенций специалистов по оценке управленческих кадров, в которую входят такие мета-компетенции как профессиональная компетентность, потенциал развития, компетентность самоуправления, коммуникативная компетентность. Важной и необходимой частью развития темы стандартизации требований к специалистам по оценке управленческих кадров является разработка алгоритма обучения и сертификации таких специалистов.

Для исследования экспертного мнения относительно правовых и организационных аспектов стандартизации требований к специалистам по оценке управленческих кадров проведен экспертный опрос (n=42), в результате которого сделано обобщение суждений, трактовок, предложений и пожеланий экспертов по изучаемой теме. Особое внимание эксперты уделили формулировке основных проблем

и трудностей, которые имеются или могут возникнуть в процессе реализации программ сертификации специалистов.

В частности, экспертами были отмечены следующие проблемы:

- научно-методические трудности и риски, обусловленные разнообразием видов оценочных процедур;
- организационно-технологические трудности и риски, характеризующиеся необходимостью наличия специфических условий для сертификации и технологического обеспечения этого процесса, в том числе в цифровом формате;
- информационные трудности и риски, связанные с формированием общественного понимания важности сертификации, обеспечением доверия к самому процессу сертификации и сертифицированному специалисту;
- кадровые трудности и риски, обусловленные необходимостью специальной подготовки людей для качественного процесса сертификации, профессионально и личностно готовых к такой работе и т.п.

Подробно материалы проекта изложены в ряде публикаций научного коллектива [3; 4; 6; 7; 8].

Перспективы дальнейших исследований могут быть связаны с подготовкой научной и методической базы сертификации специалистов, как по отдельным методикам и диагностическим инструментам, так и в целом по технологии комплексного ресурсного анализа, с учетом текущих и планируемых проектов регионального и федерального уровня; с разработкой программ отбора специалистов по оценке управленческих кадров, разработкой профессиональных стандартов деятельности специалистов по оценке управленческих кадров в системе государственного управления, проведением научно-практических конференций по теме стандартизации требований к специалистам по оценке и др. Важным направлением исследований и разработок также может стать формирование единой общероссийской системы обучения и сертификации специалистов по оценке управленческих кадров, с привлечением к данной деятельности ведущих экспертов в области оценки и развития управленческого потенциала руководителей.

Список использованной литературы:

1. Безручко П., Шатров Ю. Что такое потенциал, и как его оценить // HRTimes. 2017. № 31.
2. Олейникова О.Н., Муравьева А.А. Сертификация квалификаций: основные принципы и процедуры. Методическое пособие. М.: АНО Центр ИРПО, 2011. 68 с.
3. Переверзина О.Ю. Особенности формирования модели личностно-профессиональных компетенций специалиста по оценке управленческих кадров в сфере государственного управления // Наука и мир. Международный журнал. 2019. №10 (74). Т.1. С. 82-85.
4. Переверзина О.Ю. Исследование возможностей сертификации специалистов по оценке управленческих кадров // Избранные вопросы науки XXI века. Сборник материалов конференции. М.: Изд-во Перо, 2019. С. 82-85.
5. Сиягин Ю.В. Личностно-ориентированный подход в управлении: тренд, выдвинутый временем // Образование личности. 2016. №4. С. 61-65.
6. Сиягин Ю.В., Сиягина Н.Ю., Переверзина О.Ю. Проблемы повышения эффективности реализации государственной кадровой политики на основе стандартизации требований к специалистам по оценке управленческих кадров // Вестник экспертного совета. 2019. №4. С. 8-13.
7. Сиягина Н.Ю., Широкова О.В. Обзор международного опыта стандартизации требований, подготовки и сертификации специалистов по оценке персонала // Живая психология. 2019. Том 6. №2. С. 122-135.
8. Широкова О.В. Эффективность деятельности кадровых служб государственных структур: роль стандартизации // Образование личности. 2019. №3-4.
9. Sinyagin Y.V. The components of managerial alacrity of government executives. European Research Studies Journal. 2018. T. 21. № 1. С. 295-308.

Standardization of requirements to managers' assessment specialists as a way to improve the efficiency of personnel

Pereverzina O.Yu.

Cand. Sc. Psychology, assistant professor, Head of the Research Sector of the Research Laboratory of Diagnostics and Assessment of Managers, the Graduate School of Public Administration, RANEPa, Moscow

E- mail: oper-news@mail.ru

Abstract

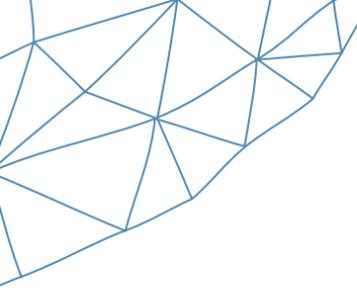
The article is about standardization of requirements to specialists, who are assessed the managers. Standardization of requirements is one of the ways to increase the efficiency of the state personnel policy. A comprehensive system is proposed and described as the basis for the standardization process. The results of the expert survey about standardization issues are presents in this paper, highlighting the main problems. The article emphasizes the most promising areas for research on this issue.

Key words

• state personnel • policy standardization • resource approach • model of personal and professional competence and competence • evaluation of managerial personnel •

References

1. Bezruchko P., SHatrov YU. CHto takoe potencial, i kak ego ocenit' // HRTimes. 2017. № 31.
2. Olejnikova O.N., Murav'eva A.A. Sertifikaciya kvalifikacij: osnovnye principy i procedury. Metodicheskoe posobie. M.: ANO Centr IRPO, 2011. 68 s.
3. Pereverzina O.Y. Osobennosti formirovaniya modeli lichnostno-professional'nyh kompetencij specialista po ocenke upravlencheskih kadrov v sfere gosudarstvennogo upravleniya // Nauka i mir. Mezhdunarodnyj zhurnal. 2019. №10 (74). T.1. S.82-85.
4. Pereverzina O.Y. Issledovanie vozmozhnostej sertifikacii specialistov po ocenke upravlencheskih kadrov // Izbrannye voprosy nauki XXI veka. Sbornik materialov konferencii. M.: Izd-vo Pero, 2019. S. 82-85.
5. Sinyagin Y.V. Lichnostno-orientirovannyj podhod v upravlenii: trend, vydvinytyj vremenem // Obrazovanie lichnosti. 2016. №4. S. 61-65.
6. Sinyagin Y.V., Sinyagina N.YU., Pereverzina O.YU. Problemy povysheniya effektivnosti realizacii gosudarstvennoj kadrovoj politiki na osnove standartizacii trebovanij k specialistam po ocenke upravlencheskih kadrov // Vestnik ekspertnogo soveta. 2019. №4. S. 8-13.
7. Sinyagina N.YU., SHirokova O.V. Obzor mezhdunarodnogo opyta standartizacii trebovanij, podgotovki i sertifikacii specialistov po ocenke personala // ZHivaya psihologiya. 2019. Tom 6. №2. S. 122-135.
8. SHirokova O.V. Effektivnost' deyatel'nosti kadrovyyh sluzhb gosudarstvennyh struktur: rol' standartizacii // Obrazovanie lichnosti. 2019. №3-4.
9. Sinyagin Y.V. The components of managerial alacrity of government executives. European Research Studies Journal. 2018. T. 21. № 1. S. 295-308.



Работа в удалённом доступе: к вопросу об оценке ГОТОВНОСТИ



Синягина Н.Ю.

Доктор психологических наук,
профессор, заведующий научно-
исследовательским сектором НИЛ
«Диагностика и оценка руководителей»
ВШГУ РАНХиГС при Президенте
Российской Федерации, г. Москва

E- mail: nsinyagina@yandex.ru

Аннотация

В статье описана современная тенденция работы, в том числе и руководителей, в удалённом доступе, названы подходы к диагностике и инструментарий оценки соответствующих качеств готовности к такой работе.

Ключевые слова

• цифровизация • удалённый доступ работы • технологии • онлайн-диагностика •

Среди актуальных социально-экономических задач сегодняшнего дня первостепенна цифровизация, что трансформирует процесс оценки персонала в первую очередь за счёт возможности получать и анализировать беспрецедентное количество цифровых и качественных данных о человеческом потенциале, личностных ресурсах и различных факторах, влияющих на успех управленческой деятельности. Неизбежная действительность этого процесса – датификация и новые технологии.

Для успешной работы в условиях цифрового мира необходимо оценивать готовность и способность руководителей и специалистов к управлению и работе в нем, к широкому использованию технологий искусственного интеллекта, чего пока нет в российской диагностической практике и что добавляет в список оцениваемых качеств, новые, такие как «готовность к цифровому управлению», «готовность и умение применять технологии искусственного интеллекта», «критическое мышление», «открытость к инновациям», «креативность» и т.п. К этому ряду добавляется готовность, в том числе руководителей, к работе в удалённом доступе, которую усилила пандемия, актуализировав разработку подходов к диагностике и самого инструментария оценки соответствующих качеств.

В попытке остановить распространение коронавируса за последние месяцы многие организации во всем мире переключились на «удалённую работу». Компании Google, Facebook, Microsoft внедрили политику работы из дома для тысяч своих сотрудников по всему миру. На форму такой деятельности перешли и многие другие организации, и учреждения, далёкие от активного применения цифровых технологий, что вызвало всплеск интереса к необходимому программному обеспечению. Наиболее запрашиваемыми стали технологии организации взаимодействия, проведения видеоконференций, обмена данными – с конца января количество встреч, звонков и конференций только в Китае увеличилось на 500%. Самыми загружаемыми бизнес-приложениями в США, России и ещё в 11 странах стали Zoom, аналогичные платформы Microsoft и Google [1].

Малоизученность и отсутствие конкретных данных об особенностях удалённой работы руководителей составляют «слепые пятна лидерства», исследование чего весьма актуально в плане разработки программ развития «без минусового» лидерства. При этом история деятельности, в том числе и руководителей, в отдалённом режиме насчитывает уже почти два десятилетия. Сегодня более 26 миллионов американцев (16% от всех работающих) работают удалённо. С 2005 года это число здесь увеличилось на 115%. Как правило, это люди, занимающие вакансии, требующие образования, или лица старшего возраста, работающие из дома или другого места, частично или полностью удалённые от офиса. Такие сотрудники могут быть географически удалёнными от работодателя или клиентов, которых они обслуживают. По мнению экспертов, эта форма труда может принести пользу как работодателям, так и самим сотрудникам. Работодатели могут нанимать территориально распределённые кадры и сокращать накладные расходы, в то время как сотрудники могут сэкономить время на дорогу к работе, сократить транспортные расходы и некоторые расходы по уходу за детьми. К рискам эксперты относят влияние такой организации деятельности на производительность, креативность и моральное состояние, прежде всего потому, что работа на дому предоставляет сотрудникам меньше возможностей для общения со своими коллегами и обмена опытом.

В России эта форма тоже достаточно популярна, эксперты считают, что к 2020 году более 20% рабочих мест здесь будут виртуальными, что сэкономит работодателям более 1 трлн руб. Доля удалённых сотрудников здесь наиболее высока в возрастной группе от 30 до 40 лет и значительно ниже в более ранних возрастах (человеку первоначально необходимо получить опыт очного рабочего процесса) и позднем возрастном диапазоне (отсутствие необходимого опыта взаимодействия с интернет технологиями) [2].

В связи с переходом ряда компаний на работу из дома, актуальны запросы: какие методы оценки могут помочь руководителю определить, кто из его сотрудников более или менее склонен к работе из дома, каким диагностическим инструментарием пользоваться, определяя потенциал «удалённых» работников, чтобы не потерять эффективность деятельности. В этом плане весьма полезными могут быть разработки компании SABA [3], которая предлагает цифровую интерактивную витрину, где на основе тестирования, отзывов о результатах от коллег, прямых отчётов, клиентов и партнёров и объединяющего все эти данные анализа, можно получить результаты оценки, в том числе и по удалённым и сменным работникам. Платформу активно используют Clark Nuber, Арбитражные организации, АМСО и др.

Наряду с диагностикой личностных качеств в данном случае представляется важным изучение факторов мотивации деятельности и, в связи с этим, изучение вовлеченности в деятельность или управленческий процесс, первостепенной характеристикой чего является удовлетворённость.

Оценка удовлетворённости как показателя вовлеченности руководителя в свою деятельность пока ещё не так широко используется в диагностической практике, хотя такой опыт имеется. В этом плане весьма интересной, популярной и часто применяемой в зарубежной практике является технология «Employee Engagement Survey», предназначенная для изучения удовлетворённости сотрудников собственной деятельностью и вовлеченности их в деятельность. Считается, что руководители и сотрудники лучше работают, когда их работа имеет цель не только помимо работы, но и в самой работе [4]. Это особенно важно для удержания сотрудников в рамках организации, на что ориентированы ряд HR-службы CHG Healthcare, Royal Caribbean, Kawasaki, Stryker Corp., Maersk, Qualcomm и других компаний, поскольку в этих организациях удовлетворённость сотрудников находится на 4 месте, при этом, поскольку они несут прямую ответственность за спасение жизней, текучесть кадров здесь нежелательна. Это также важно для компаний, организующих работу в удалённом доступе.

В названной технологии реализуется теория исследователя Frederick Herzberg, в основе которой положение о том, что вовлеченность сотрудников зависит от удовлетворённости работой, мотивированности и личной ответственности. Просто удовлетворение не заставляет сотрудника работать усерднее. Когда работник мотивирован, он больше заинтересован в качестве работы, больше вкладывается в неё. Также работник может быть мотивирован, но не удовлетворён работой и тогда результат деятельности будет тоже не велик. Оба фактора являются ключевыми компонентами вовлеченности сотрудников, и осуществляемая здесь оценка направлена на понимание того, что движет каждым работником и как это использовать для эффективности его деятельности. Ответственность же усиливает каждый из компонентов, а в их продуктивном сочетании получается самый высокий результат деятельности.

Индекс вовлеченности сотрудников рассчитывается на основе ответов на основные вопросы. По результатам оценки каждый сотрудник относится к одной из четырёх групп от категории «полностью задействован» до «полностью освобождён». Индивидуальные вопросы взаимодействия с другими сотрудниками в опросе о вовлеченности дополнительно анализируются для определения положительных и отрицательных представлений о формах и качестве таких контактов и изучения основных факторов, влияющих на вовлеченность.

В технологии учитывается и тот факт, что сотрудник может быть доволен работой, но не вовлечён в неё – этого, как правило, достаточно, чтобы сохранить сотрудника, но недостаточно для обеспечения производительности. Разработчики технологии считают, что удовлетворённость сотрудника своей деятельностью – это основа, на которой может расти и процветать вовлеченность [4].

Отметим также, что применяемый нами в диагностической работе с высшим управленческим составом ОУП-5 («Опросник управленческого потенциала», Ю.В. Синягин, 2018) также может оценивать качества личности, определяющие готовность к цифровому управлению и к работе в удалённом режиме. Познакомиться с инструментарием можно на факультете оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления РАНХиГС по запросу.

Мы не знаем наверняка, какие последствия будет иметь текущая ситуация в мире. Однако очевидно, что это подтолкнёт исследователей к поиску инновационных решений и позволит осознать преимущества и недостатки удалённой работы и разработать наиболее точные способы оценки ее эффективности.

Список использованной литературы:

1. <https://www.vox.com/recode/2020/3/11/21173449/microsoft-google-zoom-slack-increased-demand-free-work-from-home-software>
2. Синягина Н.Ю. Психология для всех: <https://www.facebook.com/groups/nataliaS/search/?query=%D0%A1%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%8F%20%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B5%2026%20%D0%BC%D0%B8%D0%BB%D0%BB%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%20%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0>

3. www.halogensoftware.com
4. <https://decision-wise.com/building-engagement/>

Work in remote access: to the question of readiness assessment

Sinyagina N.Y.

Psy.D, Professor, Head of the Research Sector of the Research Laboratory of Diagnostics and Assessment of Managers, the Graduate School of Public Administration, RANEPА

E-mail: nsinyagina@yandex.ru

Abstract

The article reflects the current trend of work, including managers, in remote access, describes approaches to diagnostics and tools for assessing the appropriate qualities of readiness for this type of work.

Key words

• digitalization • work in remote access • technology • online diagnostics •

References

1. <https://www.vox.com/recode/2020/3/11/21173449/microsoft-google-zoom-slack-increased-demand-free-work-from-home-software>
2. Sinyagina N. Psychology for all:
<https://www.facebook.com/groups/nataliaS/search/?query=%D0%A1%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%8F%20%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B5%2026%20%D0%BC%D0%B8%D0%BB%D0%BB%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%20%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D1%8>
3. www.halogensoftware.com
4. <https://decision-wise.com/building-engagement/>

СЛЕДУЮЩИЙ ВЫПУСК
— ИЮНЬ 2020

