

№2 (6) ИЮНЬ 2020

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЛИЧНОСТЬ: РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



ИЗДАТЕЛЬ
АНО «НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР
ЭКСПЕРТИЗЫ И ИННОВАЦИЙ»



От главного редактора

Уважаемые коллеги, друзья!

Спасибо вам и за присылаемые отзывы о нашем журнале, и, главное, за то, что вы направляете нам для публикации свои статьи – вот высшая мера доверия и доброго отношения! Недаром в мире все больше сторонников того, что для наивысших достижений и личного успеха важно доверие и умение поддерживать добрые и конструктивные взаимоотношения!

Позитивное отношение сегодня – одно из самых важных качеств личности, на него ориентируются многие работодатели, поскольку такие отношения привносят в коллектив желание сотрудничать, умение понять и принять сторону другого, находить компромисс, оказывать помощь, ладить с людьми, что наряду с теми навыками, которые требуются для выполнения той или иной деятельности, всегда способствует ее высокому результату! Не даром, многие известные лидеры считают, что не важно, какой колледж вы закончили, важны ваши знания и ваше отношение к работе, и к людям, которые ее делают! Это подтверждает и тот факт, что практически 90% сотрудников покидают компанию чаще всего из-за не сложившихся отношений, из-за конфликтности и неумения организовать конструктивное деловое общение...

Значительная часть нашей жизни связана с работой, с общественной деятельностью, с взаимодействием с коллегами и деловыми партнерами, доброта, и приветливость, конструктивные взаимоотношения во многом способствуют пониманию, что мы, каждый на своём месте, делаем общее полезное дело!

С благодарностью за добросердечное отношение, плодотворное сотрудничество и пожеланиями дальнейших успехов от всей редакции

Н. Синягина.



ОГЛАВЛЕНИЕ

Личность в системах управления: наука и практика	4
Синягин Ю.В. О ситуациях неопределенности и психологических эффектах в них	5
Миханькова П.В. Динамика представлений об успехе менеджеров с различным стажем профессиональной деятельности	9
Карьера и карьерное сопровождение	25
Волобуева А.И. Вовлечение сотрудников в организации в командную деятельность через эмоции, смысл, видение, действие	26
Современные кадровые технологии	33
Долгов М.В. Модель формирования и развития команды 5F и сценарии трансформации группы в команду	34
Кононенко Н.А. Анализ факторов формирования лидерства как процесса	45
Диагностика и оценка личности	51
Аверьянов А.Л., Долгов М.В. Некоторые результаты исследования восприятия корпоративной культуры организации	52
Ресурсы и потенциал личности	57
Леонтович А.В., Мазыкина Н.В., Саввичев А.С., Свешникова Н.В., Обухов А.С. Всероссийский конкурс юношеских исследовательских работ им. В.И. Вернадского – площадка реализации программы исследовательской деятельности учащихся	58
Дайджест исследований в области психологии	67
А.А. Деркач: выдающийся ученый, учитель, коллега	70
Селезнева Е.В. Памяти Анатолия Алексеевича Деркача	72
Синягин Ю.В. Человек, Ученый, Учитель	73
Синягина Н.Ю. Быть добру!	74



Личность в системах управления: наука и практика



О ситуациях неопределённости и психологических эффектах в них



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

Аннотация

Автор рассуждает о ситуации неопределённости, связанной с пандемией, выделяет проблемы, которые она породила и описывает психологические эффекты, ее сопровождающие, среди которых «опора на прошлое», «упрощение реальности», «поиск виновных», «поляризация суждений». Важным средством защиты в кризисных и сложных ситуациях автор называет недопущение того, чтобы эти эффекты закрепились и остались с человеком после выхода из такой ситуации, поскольку это может привести к негативным изменениям в структуре личности.

Ключевые слова

• ситуация неопределённости • психологические эффекты • опора на прошлое • упрощение реальности • поиск виновных • поляризация суждений •

В последние месяцы большинство людей в мире оказались в достаточно необычной ситуации. Коснулось это и жителей России. Стремительное распространение коронавирусной инфекции и последовавшие за этим меры по самоизоляции и введению длительного периода нерабочих дней резко нарушили привычный ритм жизни, породили ряд неожиданных проблем. Кто-то достаточно легко переносит это, кому-то нужны помощь и совет. С таким запросом обратился ко мне давний знакомый, сейчас одинокий пенсионер. В электронном письме он написал: «Никогда не думал, что освою социальные сети, что буду тревожиться по каждому своему «чиху», не спать ночами, испытывать огромное желание навестить друзей, беспрестанно смотреть телевизор и мечтать о выезде на дачу, где в обычное время не особо лажу с соседями... Перебираю старые фотографии, думаю о прошедшей жизни, о том, что не понимаю, что ждёт впереди...». А потом пришло аналогичное сообщение в соцсетях. Молодой руководитель пишет «...вы что, тоже считаете, что удалённое руководство возможно? Что через цифру можно управлять?».

Действительно, сегодня «запертыми» оказались и люди старшего поколения, и люди, имеющие работу, которые стали либо временно безработными, либо работают удалённо. О дистанционной работе и удалённом управлении сегодня много пишут [5], анализируя все «за» и «против». Об этом и статья Suzanne Lucas «Почему можно ненавидеть работать из дома» [3], где автор акцентирует внимание на то, что людям нужны люди, а человеческий контакт - важнейший аспект психического здоровья. Некоторым людям необходимо значительно больше контактов, чем другим. В обычное время можно пойти в кафе, встретиться с друзьями, поболтать с соседями, но не сейчас... Suzanne Lucas считает, что, для тех, кто живёт в маленькой квартире со своей семьёй, детьми и чрезмерно активной собакой, работа на дому не является практичным долгосрочным решением. Это также и для тех, кто по своим психологическим особенностям, больше предпочитает работу «глаза в глаза». То же касается и дистанционного управления – кому-то это понятно, и он видит в такой работе значительные плюсы, а кто-то даже не представляет, как такое может быть.

Имея некоторые знания в области заданных вопросов и размышляя о сегодняшней ситуации, я подумал, может быть они могут быть полезны кому-то. Так родилась эта небольшая статья.

Действительно, произошло нарушение привычного течения жизни, появилась необходимость приспособиться к новым условиям, но, главное, потерялась перспектива и возникла ситуация неопределённости. При этом, неопределённости во многом. Во временной перспективе, в экономической и социальной перспективе, в разных направлениях жизни. Кроме того, это нарушение привычного характера, способа и частоты социальных контактов. Основным каналом общения в сложившихся условиях стали телефонные разговоры, социальные сети, а источником получения новой информации телевидение и интернет. Все это в ситуации неопределённости нередко выступает значительной проблемой.

Очевидно, что реакция людей на происходящее неодинакова, поскольку и люди-то все мы разные. Я не буду говорить о достаточно активно обсуждаемых явлениях, таких как тревожность, депрессия и агрессивность.

Речь пойдёт о некоторых, безусловно связанных с ними, социально-когнитивных эффектах, наблюдать которые можно, в том числе, и в социальных сетях, которые выступают для многих сейчас одним из основных каналов коммуникации.

Многие из этих эффектов достаточно хорошо известны и описаны в современной социальной психологии [1; 2; 4]. Очевидно, что для большинства людей попадание из привычной, понятной и проторённой жизненной колеи в непривычную ситуацию, характеризующуюся массой неопределённостей, подобно попаданию на болотистую почву: нельзя опереться на привычные правила, нормы, представления и законы. Это приводит к тому, что различными способами люди пытаются найти такие точки, на которые можно опереться, что осталось надёжным и неизменным.

Прежде всего, это опора на прошлое. Если будущее становится непонятным и неопределённым, то прошлое всегда надёжно и понятно. Поскольку опыт преодоления сложных ситуаций в прошлом – залог побед в будущем, это придаёт многим людям уверенность и силу. А в ситуации с самоизоляцией для этого ещё и появляется дополнительный ресурс – время. Отсюда, социальные сети изобилуют историями о прошлых победах и достижениях, успехах, своих и старших поколений, которые «...ещё и не такое преодолевали».

Попыткой найти опору в ситуации неопределённости и нестабильности выступает и стремление сформировать «правильное представление о ситуации», опираясь на которое можно более смело смотреть в будущее.

Итогом таких поисков нередко выступает активно проявляющаяся в СМИ и социальных сетях категоричность суждений, а также резкая поляризация мнений. Каждый находит свою точку опоры! При этом несогласие со своей позицией категорически осуждается. Обычно, такие вещи сопровождаются упрощением реальности - в простом мире значительно проще найти «правильное решение», позволяющее эффективно пережить сложившуюся ситуацию, спокойнее смотреть в будущее. Замечу, что чаще всего люди воспринимают информацию, которая не соответствует сформировавшейся позиции как угрозу выбранной опоре. Поэтому такая информация отвергается, причём часто довольно агрессивно. Наконец, и это тоже традиционно для подобных ситуаций, поиск тех, кто виноват. Это гораздо проще, чем анализировать объективные причины. Более того, если к сложившейся ситуации привели чьи-то ошибки или «злой умысел», то очевидны рассуждения типа «если бы их не было, то мы бы в такую ситуацию не попали». При этом «врагами» выступают и обстоятельства, и люди, и страны. Чаще всего таковым является внешний противник. Однако нередко в число «врагов» зачисляются представители тех, кто обязан принимать решения, а во многих случаях просто противники той точки зрения, которую человек сформировал в поиске той самой опоры, позволяющей чувствовать себя более уютно. Если посмотреть на динамику контента в социальных сетях, то все сказанное выше видится достаточно явно. Особенно наглядно видна поляризация по четырём параметрам, которая задаёт матрицу суждений:

- 1) «мы лучше других, мы все делаем правильно» - «мы хуже других (менее умные, организованные, законопослушные) и делаем все неправильно»;
- 2) «руководство принимает правильные решения» - «руководство постоянно совершает ошибки»;
- 3) «у нас все лучше, чем у других» - «у нас все хуже, чем у других»;
- 4) «все будет хорошо» - «ничего хорошего ожидать не стоит».

При этом наблюдается постоянное расширение применения этой матрицы и ее использование далеко за пределами конкретной ситуации.

Выступая важным средством защиты в кризисных и сложных ситуациях, эти эффекты не должны закрепиться и остаться с человеком и после выхода из неё. Здесь опасность кроется в том, что, если ситуация длительная, то есть реальная возможность сохранить выработанные стратегии, и тогда сформированная деформация, которая вначале была временной, упругой, становится постоянной, пластичной, приводя к необратимым изменениям во всей структуре личности.

Список использованной литературы:

1. Gilovich, T., Griffin, D. & Kahneman, D. (Eds.). (2002). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. ISBN 0-521-79679-2
2. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases* / Daniel Kahneman, et al. — 21st. — Cambridge University Press, 2005. — 555 p. — ISBN 978-0-521-28414-1.
3. Lucas S. Why It's Okay to Hate Working from Home. – URL: https://www.digitalhrtech.com/working-from-home/?utm_source=activecampaign&utm_medium=email&utm_campaign=weekly-newsletter&utm_content=newsletter
4. Синягин Ю.В. «The Mouse Traps of Communication».- («Ловушки общения»). – URL: https://www.audible.com/pd/Self-Development/The-Mouse-Traps-of-Communication-Audiobook/B072HJG6G4?ref_=a_search_c4_3_
5. Синягина Н.Ю. Работа в удалённом доступе: к вопросу об оценке готовности.- Личность: ресурсы и потенциал. – №1. – 2020. – URL: https://science.potentiales.ru/content/issues/2020.03/issue5_article11.pdf

About situations of uncertainty and their psychological effects

Sinyagin Y.V.

Psy.D, Professor, Head of the Research Laboratory of Diagnostics and Assessment of Managers, the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow

E-mail: yvsin1@yandex.ru

Abstract

The author discusses a situation of uncertainty that is associated with a pandemic. In the course of reflection, the author identifies the problems that the pandemic has generated and describes the psychological effects that accompany it, such as «reliance on the past», «simplification of reality», «searching for guilty», «polarization of judgments». According to the author, an important means of protection in crisis and difficult situations is to prevent these effects from consolidating and remaining with the person after leaving this situation. Otherwise, this can lead to negative changes in the structure of the individual.

Key words

• situation of uncertainty • psychological effects • reliance on the past • simplification of reality • searching for guilty • polarization of judgments •

References

1. Gilovich, T., Griffin, D. & Kahneman, D. (Eds.). (2002). Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment. Cambridge, UK: Cambridge University Press. ISBN 0-521-79679-2
2. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases / Daniel Kahneman, et al. — 21st. — Cambridge University Press, 2005. — 555 p. — ISBN 978-0-521-28414-1.
3. Lucas S. Why It's Okay to Hate Working from Home. - URL: https://www.digitalhrtech.com/working-from-home/?utm_source=activecampaign&utm_medium=email&utm_campaign=weekly-newsletter&utm_content=newsletter
4. Yu.V. Sinyagin. «The Mouse Traps of Communication».- («Lovushki obshcheniya»).- https://www.audible.com/pd/Self-Development/The-Mouse-Traps-of-Communication-Audiobook/B072HJG6G4?ref_=a_search_c4_3_
5. Sinyagina N.Y. Work in remote access: to the question of assessing readiness // Personality: resources and potential. – 2020. – N 1. URL: https://science.potentiales.ru/content/issues/2020.03/issue5_article11.pdf



Динамика представлений об успехе у менеджеров с различным стажем профессиональной деятельности



Миханькова П.В.
Эксперт факультета оценки и развития управленческих кадров
ВШГУ РАНХиГС при Президенте
Российской Федерации, г. Москва

e-mail: mikhankovapv@gmail.com

Аннотация

В статье приводятся данные изучения динамики представлений об успехе у менеджеров с различным стажем профессиональной деятельности. Отражено изменение таких представлений у менеджеров с различным стажем, включая личностно-профессиональные характеристики успешного управленца, минимальные сроки для достижения управленческого успеха, а также уровни мотивации достижения. Приводятся данные исследования проблемы среди учащихся, будущих менеджеров, а также менеджеров среднего звена организаций ООО Либхерр-Русланд и АНО «СЦ Связь-сертификат». На массиве полученных результатов определяется характеристика успешного управленца.

Ключевые слова

• управленческий успех • менеджеры • представления об успехе • изменения моделей успеха у менеджеров с различным стажем профессиональной деятельности •

Введение

Понятие «успех» прочно вошло в повседневную жизнь современного российского человека. Тема успеха является сегодня одной из самых популярных: телевидение, радио, интернет, журналы, газеты обсуждают людей, признанных обществом успешными, дают советы другим по достижению успеха и т.д. Однако декларируемые представления об успехе не всегда соотносятся с теми представлениями, что складываются в различных по стажу профессиональной деятельности группах. Несмотря на тот факт, что социальные представления являются важной составляющей психологической стабильности личности, они находятся сегодня в постоянном движении, отличаясь все большим количеством противоречий. Часть этих реалий, попадающая в поле социальной перцепции личности, ею селекционируется, категоризируется и в дальнейшем атрибутируется, наполняясь определёнными ценностями и значениями. Нельзя отрицать наличие некой базовой константы, локализованной в ядре системы социальных представлений каждого конкретного общества. Но наслаиваемые различными группами периферические детали порождают большое количество инвариантов структур социальных представлений, обуславливая различия в представлениях об успехе у различных социальных групп. Также мы считаем, что представления об успехе у менеджеров с различным стажем профессиональной деятельности выступают одним из механизмов самоопределения и самореализации личности. Так, противоречивые тенденции, отраженные в представлениях об успехе, обусловленные различиями ценностей поколений в совокупности с влиянием стажа профессиональной деятельности, обострённые изменяющейся социально-экономической средой, обуславливают актуальность изучения представлений об успехе у менеджеров с различным стажем профессиональной деятельности.

Состояние разработанности проблемы. Социальные представления об успехе изучались Н.И. Нефедовой. Н.В. Лейфрид рассматривала ответственность как личностную детерминанту представлений об успешном человеке. Проблемой представлений об успехе молодёжи занимались Р.М. Шамионов, А.Р. Тугушева, А.Д. Гадюк и др. Представления об успехе у студентов рассмотрены в работах Клочковой О.Ю., Бухаленковой Д.А., Котовским В.В. и др. Различные аспекты представлений об успехе у руководителей и предпринимателей рассматривают Корж Е.М., Сухов А.Н., Корниенко О.Ю. и др. Проблема особенностей представлений об успехе, имеющих у людей разных поколений, изучалась А.М. Рикель и Д.Д. Ермолаевой.

Изучением проблемы успеха личности, в том числе процесса его достижения, занимались такие учёные как К.А. Абульханова-Славская, Е.А. Климов, У. Джемс, О.Ю. Клочкова, Г.М. Андреева, А.Т. Москаленко, В.С. Агеев, Дж. Холланд, Г.Л. Тульчинский. Проблема успеха в профессиональной деятельности личности рассматривалась в работах А.А. Деркача, В.Г. Зазыкина, Т.С. Кабаченко, А.Л. Журавлева, Ю.М. Орлова, А.Л. Свенцицкого, О.Ю. Корниенко. Изучением успешности профессиональной деятельности менеджера занимались Т.Ю. Тодышева, Н.В. Вяткина, Т.М. Самарина. Смещение акцента на личностные характеристики, в процессе анализа успешности деятельности руководителя, прослеживается в работах А.В. Карпова и С.Л. Евенко (авторы рассматривают феномен удовлетворенности руководителя своей работой), Г.М. Андреевой и Л.И. Уманского (фокус на морально-психологическом климате и удовлетворенности работой коллектива). Исследования зарубежных авторов направлены в большей степени на изучение объективных факторов успешности профессиональной деятельности менеджера, таких как эффективность деятельности, производительность труда, а также специфических для конкретных сфер деятельности руководителя личностных характеристик, влияющих на рост объективных показателей успешности деятельности (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури).

Проблема данной работы обусловлена отсутствием исследований, посвященных изучению представлений об успехе у менеджеров с различным стажем профессиональной деятельности.

Цель исследования – изучение динамики представлений об успехе у менеджеров с различным стажем профессиональной деятельности.

Предмет – динамика представлений об успехе у менеджеров с различным стажем профессиональной деятельности.

Гипотезы исследования:

1. Существуют значимые различия в представлениях об успехе у менеджеров с различным стажем про-



фессиональной деятельности, а именно:

1.1 Преобладающее представление об успехе у будущих менеджеров, являющихся на момент исследования студентами, соответствует «компромиссной» модели желаемого будущего, т.е., в большинстве случаев связывается с такой работой, которая бы стала интересной и любимой, а также обеспечивала материальный достаток, надёжно позволяющий не испытывать нужды не только субъекту профессиональной деятельности, но и его близким, что должно вызывать к нему уважение; успех в управлении определяется как создание команды, обеспечивающей достижение целей организации; наиболее значимыми личностно-профессиональными характеристиками успешного управленца считаются ответственность, целеустремленность и лидерские качества; минимальный срок для достижения управленческого успеха располагается в промежутке от нескольких дней до 6 месяцев;

1.2. У работающих менеджеров со стажем до 10 лет преобладающее представление об успехе может соответствовать «американской» модели желаемого будущего, т.е., имеет заметную прагматическую направленность, что предполагает честный труд, напряжённую работу ради наращивания своего богатства, понимаемого не только как залог личного благосостояния и большей свободы возможностей, но и как общественной ценности; успех в управлении определяется ими как личностно-профессиональный рост и развитие; наиболее значимыми личностно-профессиональными характеристиками успешного управленца считаются ответственность, целеустремленность и лидерские качества; минимальный срок для достижения управленческого успеха располагается в промежутке от 3-х до 6-ти месяцев;

1.3. Преобладающее представление об успехе у менеджеров со стажем от 11 до 40 лет значимо часто соответствует «советской» модели желаемого будущего, т.е., понимается как служение обществу, готовность и способность приносить своим трудом пользу людям, улучшая их жизнь, отодвигая на второй план ориентацию на личное благосостояние. Успех в управлении определяется как создание команды, обеспечивающей высокие показатели прибыли организации; наиболее значимыми личностно-профессиональными характеристиками успешного управленца для них считаются ответственность, целеустремленность и профессионализм; 1 год является минимальным сроком для достижения управленческого успеха.

2) Существуют значимые различия в уровнях мотивации к успеху у менеджеров с различным стажем профессиональной деятельности, а именно:

- у будущих менеджеров (студентов) – высокий уровень мотивации достижения успеха;
- у работающих менеджеров со стажем профессиональной деятельности от 1 года до 10 лет – средний уровень мотивации достижения успеха;
- у работающих менеджеров со стажем от 11 до 40 лет – низкий уровень мотивации достижения успеха.

Теоретико-методологическую основу исследования составили культурологическая теория моделей успеха О.Ю. Клочковой, работы Н.В. Лейфрида, В.А. Лабунской, Г.А. Тульчинского, посвященные изучению проблемы успеха личности; исследования мотивации достижения Т. Элерса и Д. Аткинсона; концепция социальных представлений С. Московичи с дополнениями Ж-К. Абрика, труды Д. Жоделе, Т.П. Емельяновой, теории менеджмента А.А. Одинцова и П.А. Михненко.

В данной работе использовались различные теоретические методы (анализ и синтез научной литературы по изучаемой проблеме, сравнительно-сопоставительный анализ, а также контент анализ различных теорий по изучаемой проблеме) и эмпирические методы (анкетирование, опрос). В роли диагностических инструментов выступили методика «Исследование представлений об успехе» Клочковой О.Ю. [8] «Методика на мотивацию к успеху» (Т. Элерс) и авторская анкета «Представления об управленческом успехе» [15]. Полученные в результате эмпирического исследования данные были подвергнуты количественному и качественному анализу. Статистический анализ проводился с использованием программ EXEL и SPSS Statistics 20. Для анализа достоверности полученных результатов был использован комплекс статистических методов (λ -критерий Колмогорова-Смирнова, анализ средних значений, критерий χ^2 -Пирсона, кластерный анализ (метод k-средних), дисперсионный анализ, F-критерий Фишера, критерий η^2).

Эмпирическая база исследования. В исследовании приняли участие 55 студентов факультетов ме-



неджмента (ФЭСН и ГМУ - направление «Эффективное государственное управление») и «Психологии управления» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС) в возрасте от 20 до 25 лет, а также 66 менеджеров среднего звена организаций ООО «Либхерр-Русланд» и АНО «СЦ Связь-сертификат» в возрасте от 23 до 63 лет со стажем профессиональной деятельности от 1 года до 40 лет.

Мы благодарим нашего научного руководителя Марасанова Г.И. за помощь в организации исследования и оформлении его результатов.

Основные понятия

Несмотря на изобилие форм, категорий и трактовок успеха, в нашей работе в качестве основополагающего определения мы выбрали вариативу, предложенную О.Ю. Клочковой: «успех - это положительно оцененное достижение, значимо превысившее социальные либо личностные нормативы, итог целенаправленной и эффективно организованной человеческой деятельности» [8]. О.Ю. Клочкова указывает на факт отражения в данном определении как социального, так и личностного видов успеха.

Феномен успеха связан с процессом, стратегией его достижения. По Ключковой О.Ю., достижение успеха определяется как «единый процесс самореализации личности и ее самоутверждения в социуме» [8]. Направленность личности на достижение может реализовываться в различных формах успеха.

В личностных теориях успеха больший акцент ставится именно на мотивации достижения, которая рассматривается как ключевой фактор положительных результатов деятельности личности. Более того, потребность в достижении является важнейшей потребностью, благодаря которой формируется направленность и нацеленность личности на успех [11]. Многие авторы считают концепцию мотивации достижения центральной в изучении феномена успеха [9; 25]. Согласно данной позиции, изучение успеха невозможно без изучения мотивации достижения личности, так как сущность мотивации достижения заложена в основу понятия как социального, так и личностного успеха [1].

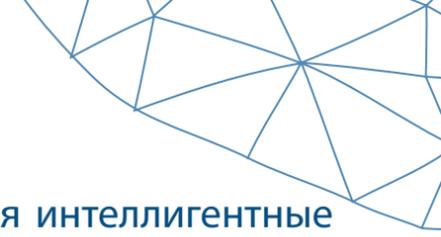
Обращаясь к истории изучения феномена мотивации достижения, О.П. Кучина указывает на факт введения идеи о стремлении личности к достижению успеха в сфере профессиональной деятельности Г. Мюрреем в качестве элемента системы вторичных мотивационных потребностей [10]. Особенностью потребности достижения является ее способность к проявлению во всех ситуациях жизни личности [10]. В данной работе используется понимание мотивации достижения по Т. Элерсу - «стремление к успеху, к высоким результатам в профессиональной деятельности» [13]. Т. Элерс выделил следующие параметры развитой мотивации достижения:

- желание достичь максимально высоких показателей результативности деятельности;
- стремление реализовывать деятельность;
- постоянное совершенствование уровня профессионализма деятельности;
- предпочтение сложных заданий при наличии выбора, а также стремление к выполнению заданий [13].

Реализация мотива достижения успеха рассматривается авторами как явление исторической, социальной и культурной детерминации. В культурологии данный подход объединен в понятие модели социального успеха - «совокупности критериев успешности, актуальных для данного общества в данное время» [7].

О.Ю. Клочкова выделяет два основных элемента, входящих в модель успеха: слагаемые успеха – те смыслы, которые вкладываются в феномен успеха, то, как именно успех осознается; средства достижения успеха. В рамках данной работы мы придерживаемся культурологической модели успеха Клочковой О.Ю. Автор, основываясь на классификации М. Вебера и стереотипных идеалах, лежащих в основе наиболее ярких культур, выделяет 5 личных моделей успеха: советская, американская, гедонистическая, аскетическая и компромиссная [8]. Рассмотрим подробнее элементы каждой модели.

Советская модель успеха. Для данной модели характерна формула «через образование в интеллигенцию». Автор описывает понимание успеха данной модели как престиж и общественная полезность профессии, сопровождаемые минимальным достатком и отсутствием материальной обеспеченности. Проводится превалирование значения духовных благ над материальными. Путь достижения успеха – образование, как возможность избегания физического труда и получения интересной и обществен-



но-значимой работы. Помимо этого, особого уважения и авторитета удостоиваются интеллигентные профессии с их главным достоинством – возможностью проявлять творчество в профессиональной деятельности. Индивидуальные достижения не только не признаются обществом, но и порицаются им.

Американская или протестантская модель успеха. Основой данной модели является образ «американской мечты», формулой – «с помощью упорного труда - к богатству как награде за труд и общественной ценности» [2]. В «американскую мечту» вкладывается и образ личности ее достигшей – человек, «сделавший себя сам», личность рассматривается как субъект экономической соревновательной деятельности. В рамках американской модели материальный успех личности, который был достигнут ею в соответствии с общепринятыми нормами, воспринимается как «необходимый вклад в процветание общества». Крайностью «американской мечты» становится погоня за прибылью, и развитый бизнес, ставший самоцелью и расценивающийся как добродетель. В данной модели взаимосвязаны цели материального успеха личности и построения лучшего, справедливого общества. Приветствуется четкое выполнение своих обязанностей, но пропагандируется достижение цели любой ценой – цель оправдывает средства. Инструмент достижения – упорный труд. Сама цель – приобретение материальных благ.

Гедонистическая модель. Гедонизм определяется как «стремление к получению различных жизненных наслаждений, условием доступа к которым является материальная обеспеченность» [8]. Путь достижения успеха также можно определить по особой формуле: с наименьшей тратой ресурсов и приложения каких-либо усилий – к богатству как к источнику наслаждений и условию свободы. При этом способ достижения материальной обеспеченности не имеет значения, так что разброс способов достигает антиобщественного, криминального характера. Абсолютно неприемлем продолжительный упорный труд, так как он претит самой сути гедонизма.

Аскетическая модель. Аскетизм предполагает отказ от каких-либо наслаждений, предоставляемых материальным миром. Формула достижения успеха: при отказе от материальных наслаждений к достижению идеала, некой духовной цели. Для данной модели не характерно стремление к власти. Духовная или идеальная цель в данном случае определяется как «мистическое откровение или научное открытие», не имеющее связи с масштабным социальным признанием.

Компромиссная модель. В современном российском обществе, по мнению автора, произошла трансформация советской модели, состоящая в частичном внедрении в нее аспектов гедонистической модели. Успех стал восприниматься как «частная жизнь личности, в которой материальные факторы учитываются, но не играют решающей роли» [8]. При этом образование не утратило свою значимость и ценность в понимании и достижении успеха – образование стало возможным инструментом избегания длительного труда, как проявление элемента гедонистической модели. В. А. Лабунская, описывая исследования постсовременного общества, приходит к выводу о существовании характерной для данного общества формулы – «личный успех через кооперацию». Формат кооперации предполагает наличие общих целей, а также осознание включенных в кооперацию субъектов деятельности факта «совместного» успеха, что способствует избеганию конфликтов и формированию дружеских, более доверительных отношений [3, 11].

В состоянии нормы обществу присуща определенная модель успеха, которая определяет восприятие успеха включенных в него личностей, а также примерную стратегию, способ достижения этого успеха. Вне зависимости от стремлений, личность определяет свою жизненную стратегию достижения успеха, основываясь на принятых в обществе критериях успеха. Если же общество находится в состоянии серьезного кризиса, который способствует «размытию» критериев успеха, создается многообразие моделей.

В психологической литературе успех в управленческой деятельности рассматривается как одна из разновидностей успеха профессиональной деятельности. Т.Ю. Базаров, проведя анализ зарубежных исследований управленческого успеха, выделил три основных направления:

1. Исследования, в которых успех в управлении связывается с особенностями личности управленца (Л. Манн, Е. Гизелли).
2. Исследования, связывающие управленческую успешность с поведением руководителя (Р. Стогдил, Р. Лайкерт).

3. Комплексные исследования, в которых успех управленца рассматривается как совокупность особенностей руководителя, его поведения и ситуативных переменных (Ф. Фидлер) [18].

«Менеджер» рассматривается как «работник организации, осуществляющий профессиональную управленческую деятельность, решающий задачи управления» [12].

Управление – непрерывный процесс воздействия руководителя (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления) по организации и координации их совместной деятельности для достижения наилучших результатов [20].

Социальные представления определяются Т.П. Емельяновой как «элементы общественного сознания, в которых на уровне здравого смысла взаимодействуют различные убеждения (отчасти иррациональные), идеологические взгляды, знания, собственно наука, которые в совокупности составляют и объясняют социальную реальность» [5]. Автор отмечает, что социальные представления появляются в сознании человека в процессе его взаимодействия с другими в социальной среде. Позиция Т.П. Емельяновой схожа с идеями Д. Жоделе – социальные представления несут в себе функцию познания действительности посредством осмысления личностью социальной реальности [4]. Т.П. Емельянова указывает на значимую функцию социальных представлений – возвращение эмоциональной стабильности личности, принадлежащей к определенной социальной группе в условиях неопределенности, порожденных общественными трансформациями [5].

Представления об успехе, рожденные в группе, являются неким прототипом идеала жизни включенной в группу личности, оказывая влияние на установки, стереотипы личности, уровень ее притязаний. Представления об успехе влияют на процесс формирования личности в целом. Данный феномен образуется в группе и передается ее членами по каналам межличностной и массовой коммуникации [19].

Представления об успехе – это комплекс суждений, взглядов о позитивном результате деятельности, направленной на достижение значимых для личности целей, связанных с социальными ориентирами общества, а также совокупность убеждений и взглядов на образ самой личности, осуществляющей данную деятельность [11].

Анализ исследований представлений об управленческом успехе (Березовская Т.П., Рикель А.М., Ермолаева Д.Д., Пакулина С.А., Джексон А., Кови С., Максвелл Дж., Ньюмен Б., Вострикова О.А., Дворецкая М.Я., Самсадин В., Гусева Н.В.) позволил выявить в представлениях об управленческом успехе такие элементы как определение управленческого успеха, характеристики успешного управленца и минимальные сроки достижения успеха. Анализ исследований отечественных авторов, направленных на выявление представлений об успехе в целом у групп различных возрастов и профессий, свидетельствует о наличии динамики в представлениях об успехе в процессе профессиональной деятельности личности.

Результаты и обсуждение

Модели представлений об успехе

На основании результатов кластерного анализа респондентов по доминирующим моделям успеха (метод k-средних) были выявлены 3 кластера: советская, американская и компромиссная модели (рис. 1).

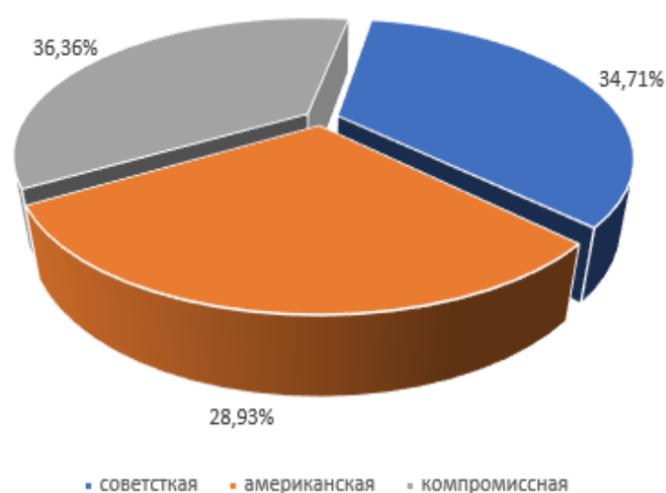


Рисунок 1 – Процентное соотношение кластеров моделей успеха по выборке

Затем с помощью дисперсионного анализа были проанализированы возможные факторы, влияющие на формирование кластеров. По результатам многофакторного дисперсионного анализа, были выявлены зависимости выделенных видов кластеров представлений об успехе от возраста и уровня мотивации респондентов (табл. 1). Пол и ведущий вид деятельности не имеют влияния на представления об успехе ($p > 0,05$ по обоим факторам).

Таблица 1 – Средние значения факторов возраста и мотивации достижения по Элерсу для кластеров моделей успеха (при $p < 0,05$ по фактору возраста и $p < 0,01$ по фактору мотивации достижения)

Название кластера наблюдения		Возраст	Мотивация достижения
Советский успех	Среднее	31,2619	17,4524
	Стандартное отклонение	11,98228	3,50054
Американский успех	Среднее	27,8286	18,8286
	Стандартное отклонение	8,34719	3,77675
Компромиссный успех	Среднее	33,9091	14,2045
	Стандартное отклонение	13,33263	3,49471
Всего	Среднее	31,2314	16,6694
	Стандартное отклонение	11,12557	4,05049

При этом мотивация достижения в большей мере, чем возраст влияет на приверженность определенному кластеру по моделям успеха ($\eta^2 = 0,141$ по фактору возраста, $\eta^2 = 0,232$ по фактору мотивации достижения).

Далее кластеры респондентов были распределены по группам стажа профессиональной деятельности (рис. 2) – значимых различий в моделях представлений об успехе у менеджеров с различным стажем в профессиональной деятельности не выявлено (χ^2 Пирсона = 1,582, $p > 0,05$).

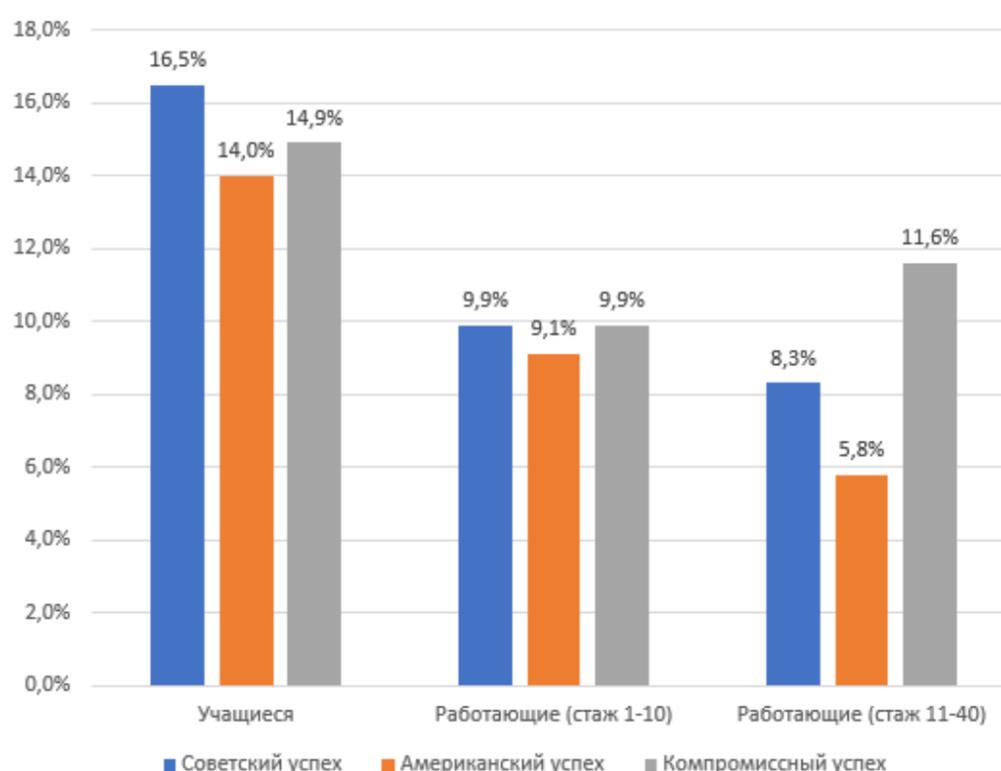


Рисунок 2 – Распределение кластеров успеха по группам стажа респондентов

Это может свидетельствовать не столько о полном отсутствии таких различий, сколько о том, что не обнаружены различия в выраженности признаков, по которым эти различия выявлялись. Вполне вероятно, что, если использовать иные признаки и показатели, отображающие сущность субъективных психологических представлений менеджеров из разных поколений об успехе в жизни, в профессии, в карьере, то такие различия будут проявлены.

Определения успеха в сфере управления

В процессе анализа данных было выделено 9 групп определений успеха в управленческой деятельности по всем группам респондентов: Профессионализм, Достижение целей организации, Личностно-профессиональный рост и развитие, Создание команды, Автономность организации, Стабильность организации, Авторитет, Прибыль организации и Удовлетворение (Процентное соотношение по группам представлено в табл. 2). При использовании критерия Хи квадрат Пирсона значимых различий в определениях управленческого успеха у менеджеров с различным стажем управленческой деятельности не выявлено (χ^2 Пирсона = 9,871, $p > 0,05$).

Таблица 2 – Распределение смысловых конструкторов определения успеха в управленческой деятельности по группам (% от количества высказываний в группе)

Группы конструкторов	Учащиеся	Работающие (стаж 1-10)	Работающие (стаж 11-40)
Профессионализм	7%	9%	6%
Достижение целей организации	33%	34%	16%
Рост и развитие	7%	14%	3%
Создание команды	24%	17%	39%
Автономность организации	0%	6%	3%
Стабильность организации	0%	9%	3%
Авторитет	18%	6%	10%
Прибыль организации	18%	6%	19%
Удовлетворение	7%	0%	0%

Предполагается, что различия во вкладываемых в понятие успеха управленческой деятельности смыслах определяются не стажем, а главенствующей целью менеджера, достижение которой он ставит успехом.

Характеристики успешного управленца

При использовании критерия Хи квадрат Пирсона были выявлены значимые для респондентов с различным стажем профессиональной деятельности характеристики, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Распределение характеристик успешного управленца по группам стажа профессиональной деятельности (% от количества характеристик в группе)

Группы характеристик	Учащиеся	Работающие (стаж 1-10)	Работающие (стаж 11-40)
Ответственность и целеустремленность	29%	38%	28%
Организационные навыки	12%	3%	3%
Коммуникативные навыки	11%	10%	11%
Способность принимать решения и рисковать	7%	6%	7%

Лидерские качества	15%	19%	16%
Инновационность и творчество	9%	7%	4%
Профессионализм	9%	10%	19%
Стремление к саморазвитию	6%	3%	2%
Положительные нравственные качества	2%	3%	4%
Отрицательные нравственные качества	0%	1%	7%

Ответственность и целеустремленность являются наиболее значимыми качествами для всех трех групп респондентов ($\chi^2 = 14,109$ при $p < 0,001$). Предполагается, что данные результаты связаны с тем, что такие качества, как ответственность и целеустремленность являются основополагающими для достижения успеха в любой сфере деятельности и вне рамок стажа профессиональной деятельности. Ответственность и целеустремленность являются несомненными и социально признанными, одобряемыми обществом чертами успешного, компетентного, растущего в профессиональном и в карьерном плане профессионала.

Организационные навыки не считаются значимыми характеристиками успешного управленца для всех групп респондентов ($\chi^2 = 8,940$, при $p < 0,05$). Объяснением этому может служить всё более утверждающееся в массовом сознании скептическое отношение к так называемым «эффективным менеджерам», которым безразлично чем управлять. Поэтому организационные навыки в их «чистом виде», без соответствующего погружения руководителя в профессиональную сущность управляемого объекта, не имеют, на взгляд многих современных российских менеджеров, особой ценности.

Коммуникативные навыки считаются значимыми характеристиками успешного управленца в группах учащихся и работающих респондентов со стажем до 10 лет ($\chi^2 = 10,500$, при $p < 0,01$). Предполагается, что стремление к причастности к соответствующему профессиональному сообществу, перенимая управленческий опыт более зрелых и успешных коллег, свойственно молодым, начинающим свой жизненный и профессиональный путь специалистам. Коммуникативная активность руководителя со значительным стажем также может снижаться, поскольку круг его профессионального и лично значимого общения уже сформировался.

Характеристики группы инновационность и творчество считаются значимыми характеристиками успешного управленца только для учащихся респондентов ($\chi^2 = 17,232$, при $p < 0,001$). Возможной причиной данного результата является предположение о том, что работающие респонденты в процессе реализации профессиональной деятельности в большей мере полагаются на должностные инструкции, что обуславливает отход от творчества и инновационности в образе успешного управленца. Более опытные руководители, скорее будут ориентированы на стабильность нежели на инновации. Студенты же, напротив, в учебной деятельности проявляют творчество и стремятся к инновационности.

Группы характеристик положительных и отрицательных нравственных качеств не являются значимыми характеристиками успешного управленца для всех трех групп респондентов (положительные нравственные качества - $\chi^2 = 8,635$, при $p < 0,05$; отрицательные нравственные качества - $\chi^2 = 18,575$, при $p < 0,001$). В обществе одобряется и доминирует стремление к удовольствию, к ориентации на гедонизм, на оправдание успехом практически любых жизненных траекторий, складывающихся у руководителя в процессе его управленческой деятельности. Сегодняшний руководитель действует, ориентируясь в большей мере на свой успех, а не на соответствие своей деятельности моральным нормам. Из этого следует и низкая значимость нравственных качеств, выявленная в исследовании.

Минимальные сроки для достижения управленческого успеха

При использовании критерия хи квадрат Пирсона были выявлены значимые различия в минимальных сроках для достижения управленческого успеха (χ^2 Пирсона = 39,188 при $p < 0,001$):

- минимальным сроком для достижения управленческого успеха учащиеся считают временной интервал от 3 до 6 месяцев;
- менеджеры со стажем от 1 года до 10 лет - временной интервал от 3 до 6 месяцев;
- менеджеры со стажем от 11 до 40 лет - 1 год.

Полный диапазон ответов респондентов представлен на рисунке 3.

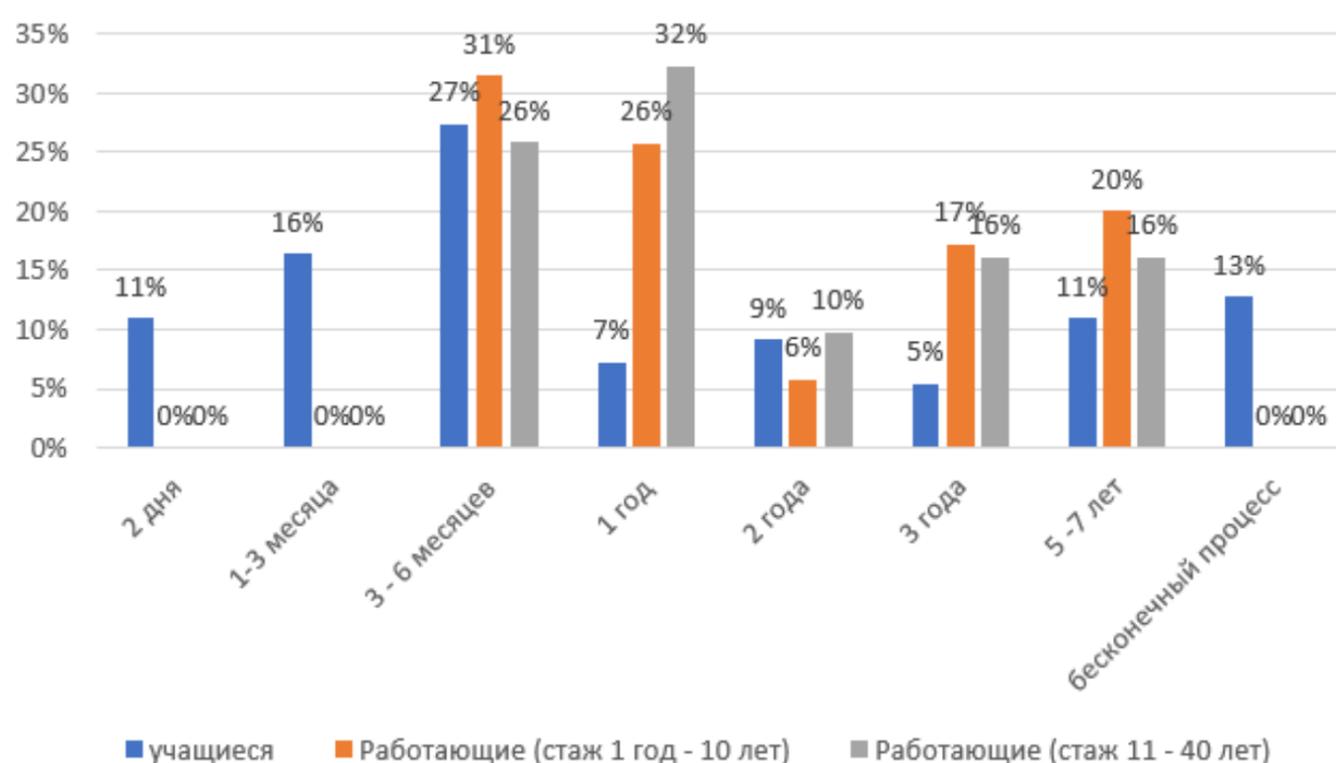


Рисунок 3 – Распределение ответов респондентов по группам стажа на вопрос о минимальном сроке для достижения успеха в управленческой деятельности

Изменение сроков может быть объяснено конкретизацией целей и определением конкретных путей ее достижения, происходящей в процессе профессионального развития, а также выработкой необходимых для достижения целей компетентностей, позволяющих достигнуть целей за более определенные промежутки времени.

Мотивация достижения

В результате проведенного кластерного анализа (метод к-средних) были выделены кластеры респондентов по уровню мотивации достижения – высокий, низкий и средний (рис. 4). В дальнейшем мы распределили кластеры мотивации достижения по группам стажа профессиональной деятельности (рис. 5).

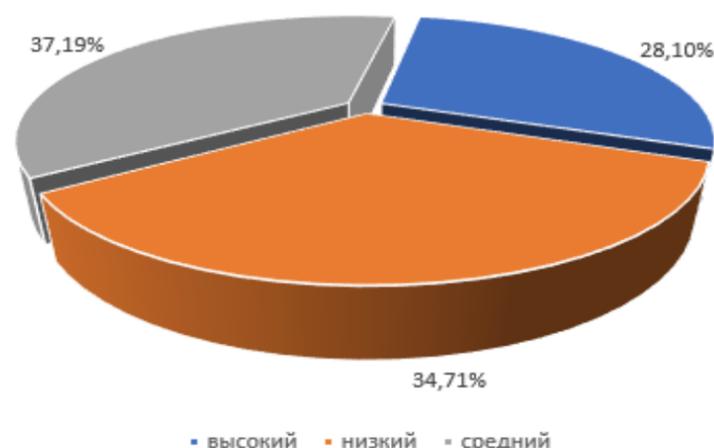


Рисунок 4 – Процентное соотношение кластеров мотивации достижения по выборке

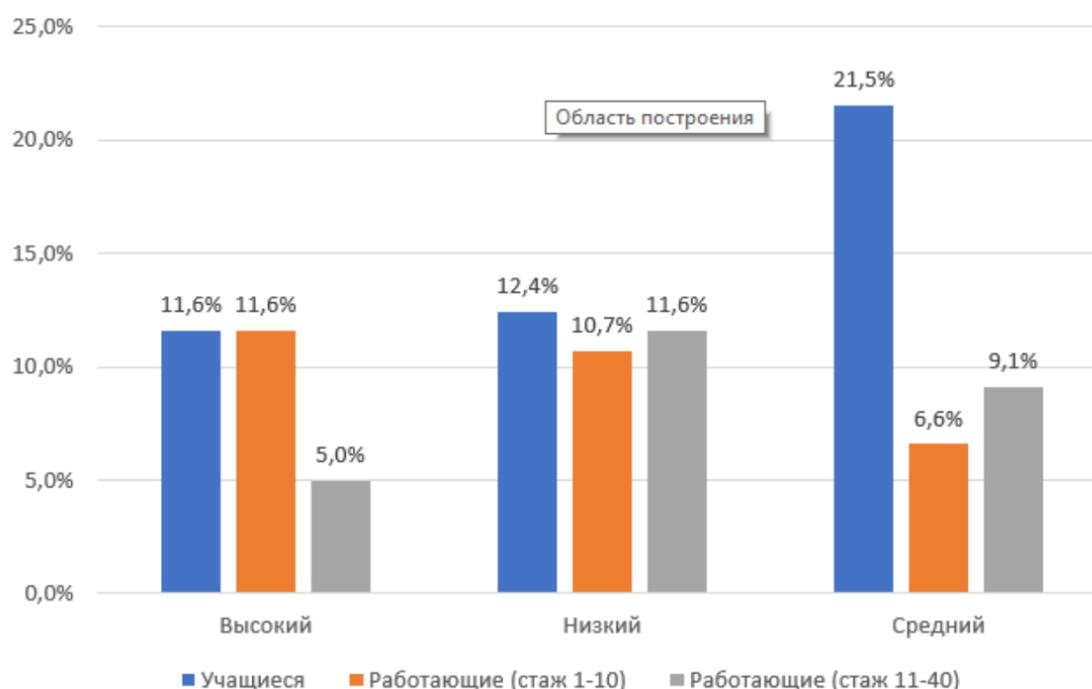


Рисунок 5 – Распределение кластеров моделей успеха у респондентов с различными уровнями мотивации достижения (χ^2 Пирсона = 8,117 при $p < 0,05$)

После проверки критерием хи квадрат Пирсона были выявлены следующие особенности:

- для учащихся респондентов характерен средний уровень мотивации достижения успеха;
- для работающих менеджеров со стажем от 1 года до 10 лет характерен высокий уровень мотивации достижения успеха;
- менеджерам со стажем работы от 11 до 40 лет присущ низкий уровень мотивации достижения успеха.

Исходя из представленных в таблице результатов, у учащихся респондентов доминирует средний уровень мотивации достижения успеха. Возможной причиной является высокий уровень загруженности респондентов, связанный с подготовкой к итоговой государственной аттестации и к защите курсовых работ. Для работающих менеджеров со стажем от 1 года до 10 лет характерен высокий уровень мотивации достижения успеха. Данный результат может быть обусловлен относительно недавней сменой ведущего вида деятельности (с учебы на работу), детерминирующим интерес к профессии и желание достигать высоких результатов в профессиональной деятельности, строить карьеру. Менеджерам со стажем работы от 11 до 40 лет присущ низкий уровень мотивации достижения успеха. Данный факт может быть связан с ростом уровня притязаний в процессе профессионального развития личности: цели, представляющиеся сложными, масштабными и энергоемкими для учащихся менеджеров и менеджеров с опытом работы до 10 лет, воспринимаются менеджерами со стажем профессиональной деятельности от 11 до 40 лет легкодостижимыми или не стоящими затрат ресурсов. Респонденты со стажем от 11 до 40 лет либо достигли успеха, либо больше не стремятся к его достижению.

В результате дальнейшего анализа данных были найдены значимые различия в распределении кластеров моделей успеха по кластерам мотивации достижения. Так, у респондентов, имеющих высокий уровень мотивации достижения, доминирует американское представление об успехе. Для респондентов, имеющих низкий уровень мотивации достижения – компромиссное представление об успехе. Для респондентов со средним уровнем мотивации достижения характерны советское и компромиссное представление об успехе. Возможную причину данного распределения можно найти в описании выдвинутых моделей успеха Клочковой О.Ю., согласно которым, в Американской модели успеха провозглашается успех как достижение материального благосостояния с помощью упорного труда, достижения высоких результатов, для Советской модели успеха характерна меньшая направленность на достижение личного успеха, личность более ориентирована на то чтобы «не выбиваться» из пределов норм, соответственно, высокие результаты в профессиональной деятельности не являются целью личности, имеющей советское представление об успехе; базисом Компромиссной модели, помимо Советской, является Гедонистическая модель успеха, в которой упорный труд и стремление к достижению не приемлемы.

Выводы

Понятие «успех» встречается во всех сферах жизни общества, став обыденностью для современного российского человека. Представления об успехе, являющиеся своеобразным вектором, направляющим деятельность личности, несмотря на кажущееся единообразие, характеризуются некоторой несхожестью в различных социальных группах. Вопреки тому, что социальные представления являются одним из факторов, обуславливающих устойчивость когнитивных структур личности, для социальных представлений свойственна динамика, изменчивость их периферических элементов. Детерминируемые данными процессами противоречивые тенденции в представлениях об успехе, порожденные различиями ценностей поколений, культур и традиций, отражаются в различиях представлений об успехе у менеджеров с различным стажем профессиональной деятельности. Проведенное исследование в той или иной степени подтвердило первоначально выдвинутые гипотезы.

1. Гипотеза исследования о существовании значимых различий в представлениях об успехе у менеджеров с различным стажем профессиональной деятельности подтвердилась частично. Значимых различий в моделях представлений об успехе и в определениях управленческого успеха у менеджеров с различным стажем в профессиональной деятельности не выявлено. Это может свидетельствовать не столько о полном отсутствии таких различий, сколько о том, что не обнаружены различия в выраженности признаков моделей представлений об успехе, по которым эти различия выявлялись. Вполне вероятно, что, если использовать иные, более конкретные признаки и показатели, отображающие сущность субъективных психологических представлений менеджеров с различным стажем об успехе, то такие различия будут проявлены. Это может стать задачей дальнейшей исследовательской работы. Кроме того, перспективным воспринимается исследование различий в представлениях об успехе у менеджеров и у специалистов в иных областях профессиональной деятельности.

Была выявлена динамика в представлениях об управленческом успехе у менеджеров с различным стажем профессиональной деятельности, заключающаяся в следующих особенностях: 1) Респонденты, являющиеся на момент исследования студентами, наиболее значимыми личностно-профессиональными характеристиками успешного управленца считают ответственность, целеустремленность, коммуникативные навыки, инновационность и творчество. Минимальным сроком для достижения управленческого успеха учащиеся считают временной интервал от 3 до 6 месяцев. 2) Менеджеры со стажем профессиональной деятельности от 1 до 10 лет наиболее значимыми личностно-профессиональными характеристиками успешного управленца считают ответственность, целеустремленность и коммуникативные навыки. Минимальным сроком для достижения управленческого успеха менеджеры со стажем от 1 года до 10 лет считают временной интервал от 3 до 6 месяцев. 3) Менеджеры со стажем профессиональной деятельности от 11 до 40 лет наиболее значимыми личностно-профессиональными характеристиками успешного управленца считают ответственность и целеустремленность. Минимальным сроком для достижения управленческого успеха менеджеры со стажем от 11 до 40 лет считают 1 год.

Установлено, что мотивация достижения и возраст влияют на формирование представлений об успехе, при этом влияние мотивации достижения выражено в большей мере, чем влияние возраста. Пол и ведущий вид деятельности не имеют влияния на представления об успехе.

2. Гипотеза о существовании значимых различий в уровнях мотивации к успеху у менеджеров с различным стажем профессиональной деятельности подтвердилась частично – была выявлена динамика в уровнях мотивации у респондентов с различным стажем профессиональной деятельности: для учащихся респондентов характерен средний уровень мотивации достижения успеха; для работающих менеджеров со стажем от 1 года до 10 лет – высокий уровень мотивации достижения успеха; менеджерам со стажем работы от 11 до 40 лет присущ низкий уровень мотивации достижения успеха.

Также были выявлены значимые различия в уровнях мотивации достижения и доминирующей модели представлений об успехе. У респондентов, имеющих высокий уровень мотивации достижения, доминирует американское представление об успехе. Для респондентов, имеющих низкий уровень мотивации достижения – компромиссное представление об успехе. Для респондентов со средним уровнем мотивации достижения характерны советское и компромиссное представление об успехе.

Также необходимо выделить несколько ограничений проведенного исследования, которые одновре-

менно могут стать направлениями дальнейшего изучения динамики представлений об успехе. Во-первых, при изучении результатов исследования стоит обращать внимание на несоразмерность групп респондентов: группа учащихся респондентов превосходит по численности группы работающих респондентов. Во-вторых, необходимо расширить выборку исследования, которая не должна ограничиваться менеджерами двух организаций и студентами РАНХиГС при Президенте Российской Федерации. В-третьих, необходимо учитывать количество смен рабочих мест, выделить количество управленческого опыта в профессиональном стаже.

Основные положения и материалы данной работы могут найти применение в практике профессионально-ориентированной работы психологов, менеджеров, коучей, так как представления об успехе у менеджеров с различным стажем профессиональной деятельности лежат в основе выстраивания вектора личностного и профессионального развития специалиста. Помимо этого, систематизированный теоретический материал, результаты эмпирического исследования и разработанный диагностический инструментарий могут найти применение в составлении тренинга на тему «Успех в управленческой деятельности» с целью формирования мотивов успеха, влияющих на развитие мотивации персонала и на эффективность деятельности организации в целом.

Список использованной литературы:

1. Адамова Л.Е. Особенности мотивации достижения на вузовском этапе становления личности // Вестник Донского государственного аграрного университета. 2012. № 1. С. 96-102.
2. Американский характер: Очерки культуры США. М., 1991. С. 191-205.
3. Гаджиев К.С. Американская нация: национальное самосознание и культура. М., 1990. С. 6-56.
4. Емельянова Т.П. Конструирование социальных представлений в условиях трансформации российского общества. М.: 2006.
5. Емельянова Т.П. Социальное представление – понятие и концепция: итоги последнего десятилетия // Психологический журнал. 2001. Т. 22, №6. С. 39-47.
6. Загороднова Т.В. Понятие «успех» в теории социальных представлений // Проблемы современной науки. 2012. № 3. С. 70-77.
7. Кирюшина М.В. Гендерный аспект социального успеха в современном обществе // Вестн. НГУ им. Н.И. Лобачевского. Сер. Социальные науки. 2008. № 2. С. 111-124.
8. Клочкова О. Ю. Модель успеха как фактор профессионального выбора (на примере студентов московских педагогических вузов) : Дис. ... канд. Социол. Наук : 22.00.04 : Москва, 2003. 154 с.
9. Кубышкина М. Л. Психологические особенности мотивации социального успеха. – Дис...канд.психол.наук. СПбГУ, 1997.
10. Кучина О.П. Мотивация достижения успеха профессиональной деятельности субъекта // Образование и саморазвитие. 2010. Т. 3, № 19. С. 129-134.
11. Лабунская В. А. «Социальная психология личности в вопросах и ответах» М., 1999. 201 с. С. 162.
12. Менеджмент организации: введение в специальность: Учебное пособие для вузов / А.А. Одинцов. М.: Издательство «Экзамен», 2004. 320 с. С. 7.
13. Методика диагностики мотивации к достижению успеха Т. Элерса / Розанова В.А. Психология управления. М.: Смысл, 1999. С. 105-106.
14. Плавник Н.К. Переживание счастья при мотивации избегания неудачи // научные труды республиканского института высшей школы, №3(17), 2017. С. 296-301.
15. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика: Методики и тесты. М.: Бахрах-М, 2011. 672 с.
16. Синягин Ю.В., Синягина Н.Ю. Концептуальные подходы к изучению предикторов будущей управленческой успешности - в сб. научн.тр. V научно-пр. интернет конф. «Проблемы управления человеческими

ресурсами».- / под общ ред. М.А. Пономаревой, Н.А. Азарёнок. – Минск: Академия упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2020. С. 150-156.

17. Синягина Н.Ю., Вержибок Г.В. Молодое поколение: ориентиры успешности // Личность: ресурсы и потенциал. №2. 2019. <http://science.potentiales.ru/pdf/2/issue9.pdf>

18. Тодышева Т. Ю. К вопросу об успешности профессиональной деятельности менеджеров // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2008. №54. (дата обращения: 29.10.2019).

19. Тугушева А. Р. Социальные представления и содержательные компоненты установки на успешность у молодежи // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Акмеология образования. Психология развития. 2008. №3-4.

20. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. Мн.: Харвест, 2003. 640 с. (Библиотека практической психологии).

21. Хиггс П. Эгоистическое поколение: исследование концепции : пер. с англ. / П. Хиггс, К. Джиллеард // Социология власти. 2014. № 3. С. 10-30.

22. Хриптович В. А. Поколение инфантильных / В. А. Хриптович // Науч. тр. Респ. ин-та высш. шк. 2015. № 15 (2). С. 206-213.

23. Giljeard C. Contexts of Ageing: Class, cohort and community / C. Giljeard, P. Higgs. - Cambridge : Polity Press, 2015. 224 p.

24. Laura M. Little, Janaki Gooty, Michele Williams/ The role of leader emotion management in leader–member exchange and follower outcomes /The Leadership Quarterly/ Elsevier (2016) pp. 85–97.

25. Sternberg R.J. Successful Intelligence. Simon & Schuster, 1996.

Dynamics of representations about the success of managers with different professional experience

Mikhan'kova P.V.

Expert of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow

E-mail: mikhankovapv@gmail.com

Abstract

The article presents the data of studying the dynamics of representations about the success of managers with different professional experience. Changes in such perceptions of managers with different experience, including personal and professional characteristics of a successful manager, minimum terms for achieving managerial success, as well as levels of motivation for achievement, are reflected. The data of the research of the problem among students, future managers as well as middle managers of Liebherr-Rusland Ltd. and ANO «SC Svyaz-Certificate» are given. On the array of results obtained, the characteristics of a successful manager are determined.





Key words

• managerial success • managers • perceptions of success • changes in success models of managers with different professional experience •

References

1. Adamova L.E. Peculiarities of motivation achievement at the university stage of personality formation (in Russian) // Vestnik of Don State Agrarian University. 2012. № 1. pp. 96-102.
2. American character: Essays on the culture of the USA. M., 1991. pp. 191-205.
3. Gadzhiev K.S. American Nation: National Consciousness and Culture. M., 1990. pp. 6-56.
4. Emelianova T.P. Design of Social Perceptions in the Conditions of Transformation of Russian Society. M.: 2006.
5. Emelianova, T.P. Social representation - concept and concept: results of the last decade (in Russian) // Psychological journal. 2001. vol. 22, №6. pp. 39-47.
6. Zagorodnova T.V. Concept of «success» in the theory of social representation // Problems of modern science. 2012. № 3. pp. 70-77.
7. Kiryushina M.V. Gender aspect of the social success in the modern society // MPEI Vestnik. NSU named after N.I. Lobachevsky. Ser. N.I. Lobachevskiy NSU. Ser. 2008. № 2. pp. 111-124.
8. Klochkova O. The model of success as a factor of professional choice (by the example of students of Moscow pedagogical universities) : Cand. ... Cand. Sociol. Science : 22.00.04 : Moscow, 2003. 154 p.
9. Kubyshkina M.L. Psychological features of motivation of social success. - Cand. psychol. science. SpBSU, 1997.
10. Kuchina O.P. Motivation of success of professional activity of the subject // Education and self-development. 2010. vol. 3, № 19. pp. 129-134.
11. Labunskaya V. A. «Social Psychology of the Individual in Questions and Answers» M., 1999. 201 p. P. 162.
12. Management of the Organization: Introduction to the specialty: Textbook for High Schools / A.A. Odintsov. - Moscow: Publishing House «Exam», 2004. 320 p. P. 7.
13. Methods of Diagnostics of Motivation to Achieve Success by T. Ehlers / Rozanov V.A. Management Psychology. - Moscow: Sense, 1999. pp. 105-106.
14. Plavnik N.K. Experience of happiness at motivation of avoidance of failure // scientific works of the Republican Institute of Higher School, №3 (17), 2017, pp. 296-301.
15. Raygorodsky D.Ya. Practical psychodiagnosics: Methods and tests. M.: Bahrah-M, 2011. 672 p.
16. Sinyagin Yu.V., Sinyagina N.Yu. Conceptual approaches to the study of predictors of future managerial success - in the collection of scientific articles. V scientific-practical internet-conference «Problems of human resources management». Under general editorship of M.A. Ponomaryova, N.A. Azaryonok. - Minsk: Academy of Upr. under the President of the Republic of Belarus, 2020. pp.150-156.
17. Sinyagina N.Yu., Verzhibok G.V. Young generation: guidelines for success.-Personality: resources and potential. №2. 2019. <http://science.potentiales.ru/pdf/2/issue9.pdf>.
18. Todysheva T.Yu. To the question about the managers' professional activity success (in Russian) // Izvestia RGPU named after A.I. Herzen. 2008. №54. (date of address: 29.10.2019).
19. Tugusheva, A.R. Social representations and the content components of an attitude to success at young people (in Russian) // Izv. Saratov, Un. Acmeology of Education, Ser. Psychology of Development. 2008. №3-4.
20. Urbanovich A.A. Management psychology: Textbook. 2003. 640 p. (Library of practical psychology).
21. Higgs P. Egoistic generation: study of the concept : per. from English / P. Higgs, K. Gilliard // Sociology of power. 2014. № 3. pp. 10-30.
22. Khryptovich V. A. Generation of the infantile / V.A. Hriptovich // Sci. tel. Resp. inta vysh. shk. 2015. № 15 (2). pp. 206-213.

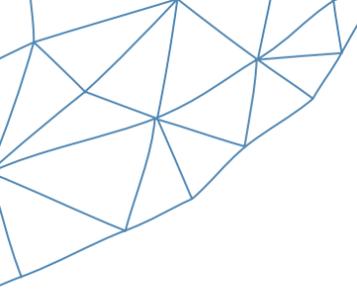
23. Gilleard C. Contexts of Ageing: Class, cohort and community / S. Gilleard, P. Higgs. - Cambridge : Polity Press, 2015. 224 p.

24. Laura M. Little, Janaki Gooty, Michele Williams/ The Role of Leadership emotion management in Leader-member exchange and follower outcomes /The Leadership Quarterly/ Elsevier (2016) pp. 85–97.

25. Sternberg R.J. Successful Intelligence. Simon & Schuster, 1996.



Карьера и карьерное сопровождение



Вовлечение сотрудников организации в командную деятельность через ЭМОЦИИ, СМЫСЛ, ВИДЕНИЕ, ДЕЙСТВИЕ



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

e-mail: avolobueva.priority@gmail.com

Аннотация

В статье рассматривается проблема вовлеченности сотрудников организации в командную деятельность. Автор, анализируя различные подходы, предлагает свой взгляд на возможность формирования, развития, коррекции вовлеченности в совместную деятельность в рамках команды/организации, ориентируясь на 4 компонента (драйвера): эмоции, смысл, видение, действие. Особенности таких драйверов и их взаимосвязей рассматриваются через призму позиций ряда теорий и авторского опыта, описывается ряд эффектов совокупного влияния драйверов на командную вовлеченность.

Ключевые слова

• вовлечение • вовлеченность • драйверы вовлечения • эмоции • смысл • видение • действие •



Актуальность проблем вовлечения сотрудников организации в командную деятельность неуклонно растет. Вовлеченность как комплексный показатель, где готовность выполнять функционал добровольно, прилагая к достижению цели команды/организации, сопутствующих ей задач, дополнительные усилия – необходимый для бизнеса критерий эффективности [2]. В рамках статьи мы рассмотрим вовлеченность всех членов команды организации в командную деятельность через драйверы вовлечения: эмоции, смысл, видение, действие.

Первое формальное определение вовлеченности предоставил Уильям Кан. В этом определении Кан рассматривал личную вовлеченность (personal engagement) как «освоение членами организации своих рабочих ролей». Но уже тогда У. Кан подчеркивал значимость вовлеченности в совместную деятельность, в реализацию целей организации.

Сегодня увеличение интереса к управлению такой вовлеченностью происходит на фоне отсутствия единого подхода и к понятию «вовлеченность» из-за его многосторонности, и к единой методике измерения, по той же причине. На данный момент встречаются как профессиональные подходы к оценке вовлеченности от зарубежных и отечественных групп исследователей (Aon Hewitt, Gallup, Towers Watson, отечественный - ЭКОПСИ Консалтинг, ОУП-5 ФОиР ВШГУ и др.), так и корпоративные опросники, разработанные HR-службами самих организаций. Измеряются разные аспекты вовлеченности: в цели организации или ее деятельность, в поддержку и продвижение ценностей, создание и внедрения инноваций, повышения эффективности процессов и процедур и многое другое.

Параллельно этому продолжает расти число статей, конференций, где упоминаются многочисленные положительные результаты повышения вовлеченности в совместную деятельность в рамках команды/организации: рост энтузиазма в работе, появление добровольной активности и готовности сотрудников к перевыполнению своих обязательств.

Для управленцев вовлечение в совместную (командную) деятельность связано с задачей выполнения необходимых работ как можно лучше. Этому аспекту посвящены работы как зарубежных, так и отечественных исследователей.

Основная часть исследований растущего интереса отечественных разработчиков (А.Н. Онучин, Е.Ю. Мандрикова, А.А. Горбунова, С.А. Липатов, Л.И. Соколова, В.В. Барабанщикова, Д.Н. Фурсова, Л.М. Чеглакова, В.И. Кабалина и др.) чаще связана с диагностикой вовлеченности в разных областях деятельности, вместе с тем, есть теоретические исследования аспектов вовлеченности, которые раньше оставались без внимания. Количество и разнообразие направлений изучения вовлеченности и смежных с нею тем в западных подходах (Task Engagement, Employee Engagement Survey, теория «потока» М.Чиксентмихайи, работы Ф. Лутанса и др.) позволяют увидеть перспективные области исследования на пересечениях с отечественными идеями в том числе.

Мы считаем, что наибольший эффект для организаций дает командная деятельность, а вовлеченность членов команды в нее усиливает этот эффект. Нам видится перспективным изучение возможностей влияния на вовлеченность в составе команды, поскольку команды наиболее эффективно способствуют решению задач и достижению целей организации.

Таким образом, если рассматривать вовлеченность как управленческий проект, то управленцев занимают практические вопросы: что именно делать по-другому; как влиять на вовлеченность. В ответ HR-практики предлагают разнообразие инструментов, которые сложно или неоднозначно структурируются. Совмещение прикладных практик с необходимыми показателями происходит случайным образом или чаще вовсе не происходит.

С нашей точки зрения, существует дефицит исследований в направлении создания программ по развитию и поддержке вовлеченности. Большая часть исследований вовлеченности фокусируется на вовлеченной/невовлеченной позиции сотрудника организации. Нам интересен аспект вовлекаемой и вовлекающей личности члена команды.

В наших размышлениях, в качестве базовых подходов видим развивающийся личностно-ориентированный подход, в котором повышение эффективности целенаправленной деятельности опирается на сочетание интересов организации и личности [8], а также теоретические и практические результаты по позитивному организационному поведению [9; 10].

В течение 8 лет проектной работы, в ходе которой мы участвовали в планировании и сопровождении работ по вовлечению в компаниях локального, федерального, национального уровней, мы обратили внимание, на то, что исследуются когнитивный, эмоциональный и поведенческий компоненты вовлеченности [4; 6; 9], то есть они присутствуют как базовые, но в некоторых методиках могут появляться, например, ценностный и мотивационный и другие компоненты. Особое внимание привлек тот факт, что в условиях бизнес-среды видение не фигурирует как самостоятельный компонент, влияющий на вовлеченность, но может оцениваться «отношение к цели». Безусловно, это стоит изучить глубже, тем не менее видение образа результата, место в этом позитивном/негативном/неопределённом образе себя/команды/организации приобретает важное знание для вовлеченности.

В качестве рабочей была сформулирована идея комплексного влияния на 4 драйвера вовлечения: эмоции, смысл, видение, действие. Где эмоции, видение и действие как 3 компонента наиболее близки выделенным в классических подходах когнитивному, эмоциональному и поведенческому.

Для удобства предлагаем визуальную модель взаимодействия драйверов (рис. 1). Термин драйвер, мы используем применительно к идее, так как он отражает ее важную составляющую о возможности комплексного влияния на вовлеченность членов команды в совместную деятельность. Driver (англ.) – «проводник», «посредник», в нашем понимании, он предназначен для лучшего взаимодействия между общей системой и задействованной единицей (самостоятельной или подчиненной).

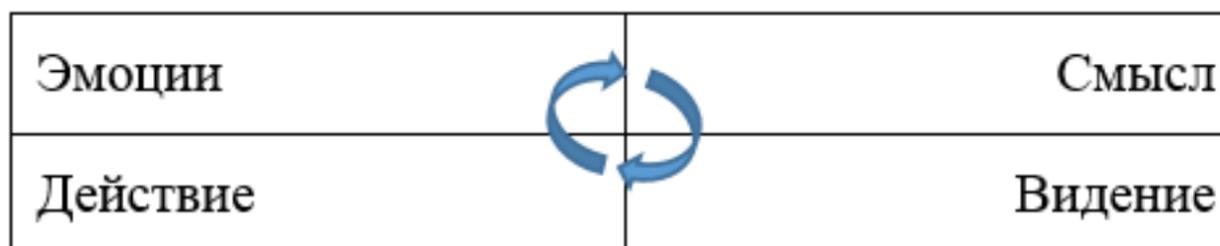


Рисунок 1 – 4 драйвера вовлечения

Предлагаем рассмотреть эти драйверы подробнее.

Мы полагаем, что задача драйвера эмоций – обеспечить процесс энергией, но это далеко не все. Эмоции сигнализируют как идет процесс удовлетворения потребностей, направляют его, указывают в чем именно препятствия. Эмоция в себе самой включает влечение, желание, стремление. Вместе с тем эмоции могут поддерживать, стимулировать или дезорганизовывать деятельность, то есть влиять на процесс решения задачи.

Смысл, в данном случае – то, ради чего действовать. Задача этого драйвера – наделить осознанным критерием в выборе действий и инструментов реализации идеи, в которую вовлечен человек.

Смысл выполняет функции регуляции практической деятельности: «...в психологии накопилось множество фактов, показывающие особую значимость этого уровня регуляции деятельности, ее продуктивности ... необходимо включить в рассмотрение еще один аспект, ради чего совершается то или иное действие, или в чем подлинный смысл достижения тех или иных целей, мотивов, задач...» [8]. Поведение определяется смыслами, более того, связано с ценностными установками, которые задают направленность и влияют на динамику поведения [3].

Видение – это описание/представление идеальной ситуации в будущем, способствует мотивации, призвано вдохновлять. Задача видения в механизме вовлечения – сформировать предельно детальный образ сбывшегося, реального события, где правдоподобность – ключевой принцип формирования видения. Благодаря видению есть возможность оценить значимость будущего события, сопоставить со смыслом, сформировать целевую установку. Позитивный или негативный образ будущего, своего места в предполагаемой картине будущего могут существенно повлиять на вовлеченность. Особую значимость видение приобретает при решении управленческой задачи коррекции вовлеченности.

Задача драйвера действие – реализовать осознаваемое и направленное действие. Действие определяется предметной ситуацией, опосредованно связано с ценностями и нормами (в нашем диалоге



– смыслом), устойчивость действия определяется целевой установкой (в нашем диалоге – видением).

В результате проектов мы отметили ряд эффектов, которые требуют специального исследования.

Во-первых, названные нами драйверы различаются по силе влияния на параметры вовлеченности. Например, мы отмечали в ряде проектов такой факт: при влиянии на пару драйверов смысл и видение и на пару драйверов эмоции и действие – вовлеченность и ее особенности различаются. Приведем примеры.

Продолжительность вовлеченности при воздействии на драйверы смысл и видение – дольше. Такой эффект мы заметили в ситуациях разделяемого смысла (понимаю, зачем это мне лично, команде, организации) и привлекательной «картинки» образа конечного результата, где я/команда видится как неотъемлемая часть. К смыслу и привлекательности образа результата обращаются в моменты сложностей, что позволяет без дополнительных усилий со стороны лидера команды/руководителя удерживать вовлеченность. Смыслы и детали образа результата обсуждаются, что влияет на генерацию новых вариантов действий, поддерживающих эмоции.

При эмоциональном воздействии достаточной силы любой валентности (+/-) или инструктаже к конкретному действию (драйверы эмоции и действие) удастся быстро активировать члена команды/команду, вместе с тем остановка процесса, в который пытались вовлечь наступает так же быстро. Чаще всего остановка сопровождается вопросом «зачем?» и вариантами негативных прогнозов результата.

Во-вторых, каждый драйвер может «запустить» процесс вовлеченности и быть использованным для вовлечения. Обратимся к одному из определений вовлеченности — это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше [6]. В таком случае, под процессом «запуска» мы понимаем возможность перехода в необходимое состояние, при влиянии на эмоции, а также через непосредственные действия, донесения/обсуждения смысла, детализации привлекательного образа будущего результата.

И, наконец, в-третьих, в случае комплексного влияния на все 4 драйвера вовлеченность получает возможность «самовозобновляться». В ситуациях, когда есть разделяемый смысл, образ результата привлекателен и неразделим с членом команды/командой, варианты действий ясны, поддерживающие эмоции становятся и следствием, и причиной «одобрения» разделяемого смысла, сопровождают привлекательное видение, поддерживают действия в необходимом направлении и т.д.

В таком случае предполагается взаимосвязь драйверов друг с другом. Обозначим эти взаимосвязи.

Эмоции-Смысл. Мотив по своей природе эмоционален, содержит эмоциональную составляющую. Эмоционально-мотивационный процесс направлен на достижение определенной цели (в данном случае видения), что позволяет осуществлять направленные действия.

Смысл-Видение. Смысл действия задается мотивами, но не автоматически, а образуется в результате самостоятельного процесса построения. Смысл не может формироваться вне отношения к цели, вне предвидения последствий, т.е. прогнозирования вариантов событий и собственного положения в этих событиях (видения). Именно этот аспект часто упускают, когда исследуют вовлеченность в условиях организации.

Видение-Действие. Преднамеренность действия связана с принятием решения о том, что образ будущего результата действия отвечает мотиву деятельности. Тогда образ действия приобретает и личностный смысл, и выступает как цель действия. Сама же устойчивость действия как раз и определяется целевой установкой (видением).

Действие-Эмоции. Драйверы замыкаются в цикл. Эмоции не только обуславливают деятельность, но и сами обуславливаются ею. С одной стороны, ход и исход деятельности вызывают эмоции (положительные или отрицательные), с другой — эмоциональные состояния влияют на деятельность и действия, в частности.

Мы считаем, что названные взаимосвязи влияют на последовательность драйверов, и в дальнейшем исследовании планируем соотнести их с описанными в классических источниках [6]. Именно такое понимание было заложено нами в идею 4-х драйверов для поддержки структурированного выбора инструментов коррекции вовлеченности при решении управленческих задач.



Институт Gallup при обобщении исследований, основанных на опроснике Q12 [12], указывает на то, что около 70% опрошенных считают руководителя одним из ключевых факторов влияния на вовлеченность. В нашей практике мы тоже часто с таким встречались, что позволило выделить варианты поведения руководителя/лидера команды, например, при попытке вовлекающего обращения, приведем некоторые из них:

- пользуется драйвером эмоций, игнорируя другие. Например, позитивно яркий эмоциональный посыл при публичном вовлечении другого/команды (валентность +/-), отсутствие понимания важности донести смысл движения к цели, испытывает проблемы и с описанием образа результата и/или ключевых действий для его достижения;
- пользуется драйвером действие в качестве основного. Инструктирование или постановка задачи-действия без описания образа результата, сформулированной цели, тем более без пояснений «зачем и для чего» действия необходимы;
- умеет доносить смысл, но игнорирует видение. Детально разъясняет значимость, важность, смысл, затем распределение задач-действий без воодушевляющего образа результата, полагая, что он очевидно понятен;
- обозначает цель, образ результата, инструктирует о порядке действий. Смысл не проговаривается, так как считается очевидно понятным. Такой вариант встречается достаточно часто.

То есть, простейший анализ перечня вовлекающих действий лидера команды/руководителя, при соотнесении с драйверами дает возможность предположить его приоритетный драйвер вовлечения, рассмотреть варианты коррекции.

Аналогичный эффект возможностей для анализа мы видим в проектах по работе с коррекцией вовлеченности после полученных результатов оценки. Анализируя комплекс мероприятий по коррекции вовлеченности, каждый раз видим замещение форматов работы со смыслом, видением большим количеством увеселительных мероприятий, либо действий (порой механистически скрепленных KPI для гарантии исполнения). Причем это происходит в процессе мучительных попыток вовлечения в ценности, инновации, повышения эффективности процессов и так далее.

Мы рассмотрели 4 драйвера вовлечения как рабочую идею комплексного влияния на вовлеченность в совместную/командную деятельность, сформировавшуюся в процессе решения практических задач по коррекции вовлеченности членов групп/команд. Для нас это только контур идеи, уточнение которой требует проведения теоретических и большого количества эмпирических исследований.

В завершение подчеркнем актуальность выделенной проблематики для развития и коррекции вовлеченности членов команды, команды в целом при решении управленческих задач, реализации вовлекающих действий.

Список использованной литературы:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: классика MBA, 10-е изд. / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2012. — 846 с.
2. Волобуева А.И. Вовлеченность как актуальный показатель влияния на эффективность // Личность: ресурсы и потенциал. АНО «Научно – Исследовательский центр экспертизы и инноваций». – 2020. – № 1. – С. 46-52.
3. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. — 3-е изд., доп. — М.: Смысл, 2007. — 511 с.
4. Липатов С.А. «Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 1. С. 104—110.
5. Общая психология: В 7 т. / Под ред. Б. С. Братуся. — М.: Издательский центр «Академия», 2005. — 352 с.
6. Онучин А.Н. Изучение вовлечения // The Human Resources Times. – 2013. – № 24. – С. 29-35.

7. Синягина Н.Ю. Работа в удаленном доступе: к вопросу об оценке готовности // Личность: ресурсы и потенциал. АНО «Научно – Исследовательский центр экспертизы и инноваций». – 2020. – № 1. – С. 63-66.
8. 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. – С. 5-8.
9. Чеглакова Л.М, Кабалина В.И. Вовлеченность персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2016. – № 1(41). – С. 121-128.
10. Avey J., Reichard, R., Lutans, F., & Mhatre, C. H. (2011). A meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behavior and productivity. *Human Resource Quarterly Development*, 22, 127-152.
11. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1146&context=managementfacpub>
12. Matthews G., Warm J.S., Reinerman L.E., Langheim L.K., Saxby D.J. Task Engagement, Attention and Executive Control / In: A. Gruszka, G. Matthews, B. Szymura (Eds.), *Handbook of individual differences in cognition: Attention, memory and executive control*. – New York: Springer, 2010. – P. 205-230.
13. <https://www.gallup.com/workplace/245786/gallup-reports-share-leaders-2019.aspx>

Involving organization employees in team activities through emotions, meaning, vision, action

Volobueva A.I.

Lecturer, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Partner of the «Team Competence Center», Moscow

E-mail: avolobueva.priority@gmail.com

Abstract

The article considers the problem of involvement of the organization's employees in team activities. The author, analyzing various approaches, offers his own view on the possibility of forming, developing, correcting involvement in joint activities within the framework of a team / organization. The author suggests focusing on 4 components (drivers): emotions, meaning, vision, action. Features of drivers and their interconnections considers through the prism of the positions of a number of theories and author's experience; the effects of the combined influence of drivers on team involvement describes in this paper.

Key words

• involvement • involvement drivers • emotions, meaning • vision • action •

References

1. Armstrong M. Human Resource Management Practice: MVA Classic, 10th ed. / M. Armstrong; trans. from English under the editorship of S.K. Mordovina. - St. Petersburg: Peter, 2012. – 846 p.
2. Volobueva A.I. Involvement as an actual indicator of impact on efficiency // Personality: resources and potential. ANO «Scientific - Research Center of Expertise and Innovation». – 2020. – N 1. – P. 46-52.
3. Leontyev D. A. Psychology of meaning: nature, structure and dynamics of semantic reality. – 3 rd ed., Ext. - M.: Sense, 2007. - 511 p.
4. Lipatov S.A. «Employee involvement in the organization» or «enthusiasm for work»: correlation of concepts // Organizational Psychology. – 2015. – Vol. 5. – N 1. – P. 104-110.
5. General Psychology: In 7 vols. / Ed. B. S. Bratusya. Volume 1. 0 - 28 Sokolova E. E. Introduction to Psychology: A Textbook for the students. higher textbook. institutions. – M.: Publishing Center «Academy», 2005. – 352 p.
6. Onuchin A.N. A study of engagement // The Human Resources Times. 2013. N 24. P. 29-35.
7. Sinyagina N.Y. Work in remote access: to the question of assessing readiness // Personality: resources and potential. ANO «Scientific - Research Center of Expertise and Innovation». – 2020. – N 1. – P. 63-66.
8. Sinyagin Y.V. A personality-oriented approach: a departure from the classical time-management system // Personality: resources and potential. ANO «Scientific - Research Center of Expertise and Innovation». – 2019. – N 3. – P. 5-8.
9. Cheglakova L.M., Kabalina V.I. Personnel involvement: theoretical approaches, empirical results // Bulletin of the Nizhny Novgorod University. N.I. Lobachevsky. Series: Social Sciences. – 2016. – N 1 (41). – P. 121-128.
10. Avey J., Reichard, R., Lutans, F., & Mhatre, C. H. (2011). A meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behavior and productivity. Human Resource Quarterly Development, 22, 127-152.
11. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1146&context=managementfacpub>
12. Matthews G., Warm J.S., Reinerman L.E., Langheim L.K., Saxby D.J. Task Engagement, Attention and Executive Control / In: A. Gruszka, G. Matthews, B. Szymura (Eds.), Handbook of individual differences in cognition: Attention, memory and executive control. – New York: Springer, 2010. – P. 205–230.
13. <https://www.gallup.com/workplace/245786/gallup-reports-share-leaders-2019.aspx>



Современные кадровые технологии



Модель формирования и развития команды 5F и сценарии трансформации группы в команду



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 команды и сценариям трансформации групп в команды. Анализируется неопределённость понятия «команда» в зарубежной и отечественной литературе, приводятся примеры некорректного использования термина. На основе анализа существующих определений понятия «команда» и собственных исследований формулируется перечень атрибутов команды и даётся авторское ее определение. Обосновывается авторская «Модель формирования и развития команды 5F» как один из подходов к формированию и развитию команд для различных сфер деятельности.

Ключевые слова

• командный менеджмент • атрибуты команды • команда • модель 5F •



О командном менеджменте и командном подходе специалисты в области высокоэффективного менеджмента, организационного развития и социальной психологии заговорили относительно недавно, чуть больше 30 лет назад. Первые исследования командной деятельности, опубликованные в начале 60-х годов, были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда [1]. С чем связан интерес к теме команды в мире? Мы видим причины в ряде глобальных тенденций развития систем управления:

1. Развитие коммуникационных и транспортных сетей расширяет рынки и приводит к росту международной конкуренции. Интернет обеспечивает всеобщую доступность информации, и теперь преимуществом будет обладать тот, кто сможет быстрее и лучше ею воспользоваться.
2. Стремительный рост высоких технологий требует быстрых изменений, связанных с их внедрением. Креативность и способность к быстрому внедрению инноваций становятся необходимыми условиями выживания.
3. В условиях международной конкуренции бизнес все больше ориентируется на потребности конечного потребителя – как следствие, повышаются требования к гибкости организационных структур и систем управления. Та же тенденция отмечается в развитии систем государственного управления как в мире в целом, так и в России.
4. Возможности личного роста и саморазвития играют все большую роль в мотивации персонала – как следствие, более остро встаёт вопрос удержания и мотивации высококвалифицированных специалистов. Требуется применение личностно-ориентированного подхода к формированию современных «нелинейных» способов управления [6].

Становится очевидно, что использование феномена команды с ее возможностями инициативно ставить амбициозные цели и добиваться беспрецедентных результатов, умением извлекать максимум из ресурсов каждого члена команды и поддерживать высочайшую мотивацию членов команды на совместную работу может дать решающее конкурентное преимущество современным системам управления.

Особенности российской культуры (склонность к групповой работе, ориентация на неформальные отношения) позволяют предполагать, что командный менеджмент созвучен российской ментальности как инструмент, и его применение – это во многом путь развития конкурентоспособности управленческой деятельности в России.

К сожалению, в сложившейся практике принято называть любую группу, коллектив, подразделение «командой», что весьма обесценивает само понятие и приводит к тому, что даже весьма опытные профессионалы в управленческой деятельности используют термин «команда», искажая его смысл.

Этому способствуют и научно-популярные публикации, авторы которых, стараясь привлечь внимание к тематике, дают не достоверную информацию о предмете. Так, Харви Роббинс в книге «Почему не работают команды? Что идёт не так, и как это исправить» [5] анализирует мифы о командах, которые могут помешать наладить успешную работу в группе. Например, описывает как можно эффективно взаимодействовать с коллегами, превращая негативные трения в конструктивные разногласия, как распределять обязанности и сотрудничать с людьми так, чтобы они работали с удовольствием. При этом, провокационно-привлекательный характер названия книги нарушает сам смысл понятия «команда» и ее функций, поскольку, если группа «не работает», то ее вряд ли можно назвать командой, это пока группа, находящаяся на определённом этапе движения к команде.

Подобным примером является и публикация Патрика Ленсиони «Пять пороков команды» [4]. Сама идея автора вполне понятна, он «разворачивает» динамику формирования группы в команду, фиксируя на каждом этапе определённый «порок-проблему», решая которую группа переходит на следующий этап формирования себя как команды. Пока «порок» не преодолен – проблема не решена, мы не можем эту группу считать командой. Мы не согласимся с автором. Если в группе обозначен порок, мешающий результативной работе, группу можно называть командой.

Для дальнейшего развития командного менеджмента, на наш взгляд, важно внести ясность в само определение термина «команда».

Большинство западных и отечественных авторов, определяя понятие «команда», по нашему мнению, дают близкие описания, расставляя по-разному акценты. Определения дополняют друг друга, иногда исключая какие-то важные аспекты. Проведённый нами анализ позволяет выделить следующие атрибуты термина «Команда – это»:

– Группа, с представленностью необходимых компетенций и стилевым разнообразием, желательна разнородная по полу, возрасту, жизненному опыту и без непреодолимых ограничений по образовательному потенциалу. Под группой мы понимаем именно малую группу (в терминологии социальной психологии), то есть численностью от двух до 16–17 человек.

– Группа людей, объединённая общей целью. Это значит, что образ будущего результата воодушевляет и мотивирует всех членов группы. Все члены группы не только знают и разделяют общую цель, но и готовы за неё биться в прямом и переносном смысле. В составе группы, каждый ее участник соответствует 5 критериям:

- полностью разделяет цели команды, иррационально, неформально относится к ним;
- закреплена область индивидуальной ответственности – понятно, что командный игрок будет делать в команде, в чем, как, в какой момент будет его вклад;
- осознает и принимает свой статус члена команды, испытывает гордость за возможность играть в своей команде;
- пользуется доверием со стороны других членов команды в соответствии со своим вкладом в общий результат;
- обладает уникальными компетенциями – умеет делать что-то лучше всех по сравнению с игроками конкурирующих команд и по отношению к другим членам своей команды, и прежде всего, по отношению к лидеру.

– Группа единомышленников, что определяется высокой общностью философии членов группы. Это значит, что участников объединяет система ценностей и смыслов. Если их спросить: «Для чего вы живете и занимаетесь тем, что вы делаете?», то ответы будут иметь много общего и отличаться высокой осознанностью.

– Группа с сильным уровнем лидерства. Оно может быть сконцентрировано в одном человеке – лидере команды, что особенно важно на первых этапах развития команды, но по мере развития группы, точка принятия решения максимально приближается к месту, где оно должно быть принято, где есть соответствующие компетенции. В этом случае команда переходит к распределённому лидерству. Принципиально важно, что команда отличается сильным авторитетом лидера/лидеров. Этот авторитет также объединяет и способствует последовательному движению группы единомышленников к общей цели.

– Группа, в которой есть ясность, что, кто и когда делает. Это понимание основывается на компетенциях членов команды, включающих знания, навыки, способности и мотивацию членов группы, а также на индивидуальном портрете поведения при совместной деятельности, который принимается всеми, что называется функционально-ролевой специализацией состава.

– Группа с отработанными стандартными процедурами взаимодействия на различных этапах решения задачи. Есть даже варианты процедур под различные особенности задачи. В группе высокая степень не только взаимоподдержки, взаимозависимости, но и взаимозаменяемости.

– Группа способна быстро создавать процедуры взаимодействия с «колёс», эффективно действуя в новых для себя задачах и обстановке, основываясь на общих принципах, нормах, стандартах поведения, обязательных для всех ее членов.

– Группа в различных ситуациях и задачах демонстрирует устойчивый синергетический эффект, позволяющий достигать контрастной результативности.

– Группу называют командой те, на кого влияет ее результативность, те, кто со стороны ее оценивает: клиенты, потребители, конкуренты, контролирующие органы, болельщики, последователи и пр.

Проведённый выше анализ позволил сформулировать рабочее определение термина «команда» – это группа единомышленников, объединённая общей целью, авторитетом лидера(ов), пониманием кто, что и когда делает, обладающая стандартами взаимодействия и поведения, превосходящая ожидания своей результативностью.

В определении команды можно выделить взаимосвязанные факторы:

1. Состав с перечисленными выше характеристиками.
2. Командная Цель.
3. Лидерство.
4. Взаимодействие, от которого в дальнейшем зависит результативность команды.

Эти 4 фактора мы обозначили как «внутренние». Пятый фактор – «Внешняя среда». Это собирательный образ того, что окружает группу людей. Он включает в себя «организационно- культурный контекст» [1]

и «отраслевой контекст».

К «организационно-культурному контексту» мы отнесли все, что определяет требования к команде, являющейся частью организации, выделив, прежде всего, следующие составляющие:

- корпоративная культура и действующая в компании корпоративная философия;
- стиль управления;
- система мотивации, включающая систему оплаты труда;
- требования акционеров и совета директоров;
- требования «внутренних клиентов» и коллег по взаимодействию из других подразделений;
- стратегические цели компании и перечень ключевых факторов успеха (КФУ) периода;
- плановые показатели и действующая система KPI (ключевых показателей деятельности);
- нормативные организационные требования.

К «отраслевому контексту» мы отнесли, прежде всего:

- клиентов различных целевых групп и лиц, входящих в центр принятия решения о закупке в организациях клиентов;
- конечных потребителей наших товаров и услуг;
- специфику деятельности поставщиков сырья и технологий;
- особенности прямых конкурентов: региональных, национальных, отраслевых;
- косвенных конкурентов, предлагающих услуги и товары-заменители;
- состояние рынка труда и действия наших конкурентов на этом рынке;
- требования фискальных и контролирующих государственных органов;
- макроэкономические тенденции;
- отраслевые тренды.

Существенная специфика восприятия «отраслевого контекста» у групп, действующих в составе системы государственного и муниципального управления. Включая национальные проекты, стратегию развития территории, актуальные проблемы сегодняшнего дня, такие как пандемия.

Список того, что входит в понятие фактора «Внешняя среда» - безграничен, поэтому мы выделяем 3 значимых параметра, наиболее необходимых для формирования группы в команду:

1. Общее понимание группой наиболее важных параметров (которые в периоде могут меняться), постоянный их мониторинг.
2. Общее видение возможностей, отвечающий на вопрос: «Ради чего наша группа может стать командой?»
3. Общее восприятие рисков, позволяющее ответить на вопрос: «Что станет со всеми членами группы без исключений, если мы не станем командой, способной представить контрастный уровень результативности?»

Обращаем внимание, что именно субъективная оценка «Внешней среды» составом команды является «запускающим» фактором, с которого начинается процесс формирования группы в команду.

Таким образом, в 2002 году нами была оформлена первая версия модели формирования и развития команды 5F (рис. 1)

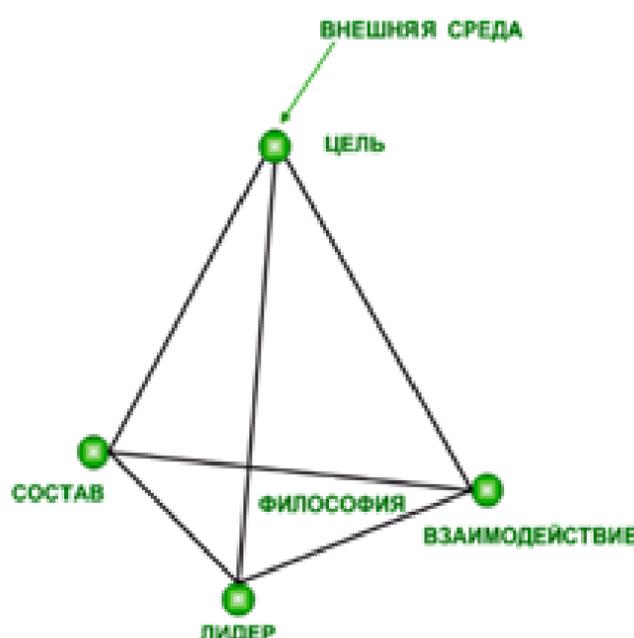


Рисунок 1 – «Модель 5F»

В период с 2002 по 2003 год мы провели анкетирование и интервью с более чем 300-ми управленцами, работающими в российских и транснациональных компаниях на территории различных регионов России: Москва и Московская область, Северо-Запад, Урал и Сибирь. Анализ полученных результатов позволил выделить все 4 внутренних фактора. О факторе «Внешняя среда» упоминалось не более чем у 20% опрошенных. Тогда была сформулирована гипотеза о преобладающем стиле авторитарного единоличного управления, который Джим Коллинз описывал как стиль «один гений и 1000 помощников» [3]. В дальнейшем, данная гипотеза находила многократное подтверждение. При таком стиле управления, состав ориентирован на лидера в единственном числе, который видит перед собой цель, «прикрывает» состав от «Внешней среды» и несет личную ответственность за организацию результативного взаимодействия. Состав, в этом случае, выполняет функцию помощников, в лучшем случае последователей.

В период с 2002 по 2004 год группа разработчиков, включая автора статьи, определила экспертным путем системы связей внутренних факторов и их влияние на формирование различных оснований для развития группы в команду. Так появились названия граней и плоскостей модели 5F (рис. 2) [2; 7].



Рисунок 2 – «Модель 5F» с описанием связей факторов

В такой расширенной версии «Модель 5F» показывает системную связь процессов формирования команды:

1. Компетентный Состав + результативное Взаимодействие + общая Цель = наличие Доверия в группе.
2. Состав с ясными ценностями + результативное Взаимодействие + стиль Лидерства = формирует общую Философию группы.
3. Контрастно выделенный Лидер(ы) + общая Цель + результативное Взаимодействие = формирует Привлекательность группы.
4. Состав с ясными ценностями и высокой компетентностью + авторитетный Лидер (ы) + общая Цель = повышают Приверженность группе.

Дальнейший анализ существующих подходов к описанию феноменологии понятия «команда» показал, что предлагаемая модель 5F позволяет описать процесс формирования команды, не добавляя каких-либо новых определений и понятий, которые ранее не использовались в этой теме. Считаем это одним из достоинств модели 5F. Поскольку наша задача как практиков не изощряться в создании терминов, а понять, как системно использовать существующий опыт для повышения эффективности управленческой деятельности в различных сферах.

В результате анализа практики сопровождения и развития команд в разных отраслях в период с 2004 по 2014 год нам удалось выделить на основе «Модели 5F» 4 сценария развития команды [2].

1-й сценарий (рис. 3).

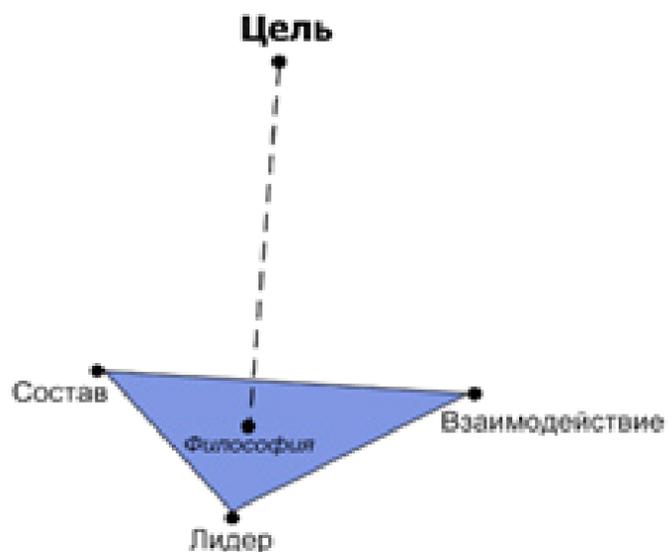


Рисунок 3 – Сценарий развития команды из плоскости «Философия»

Это ситуация, когда наиболее слабо представлена Цель. В этом случае нам необходимо «усилить плоскость» Лидер-Состав-Взаимодействие через осознание общих смыслов и ценностей, составляющих общую философию. Если наиболее хорошо развит фактор Лидер, то начинаем развитие и усиление с него, затем развиваем Состав и повышаем качество Взаимодействия при условии, что показатели оценки Состава выше показателей оценки Взаимодействия.

Если Взаимодействие членов группы оценивается сильнее Состава (крайне редкий случай), значит мы, развивая гибкость стиля управления Лидера, повышаем уровень Взаимодействия, вводя новые процедуры, технические средства, включая процедуры обратной связи и повышения эффективности, взаимобучения, качественно развиваем Состав.

В случае если показатели оценки Состав выше показателей оценки Лидера, тогда начинаем работать с Составом, на основе философии корректируем самооценку Состава и понимание важности Лидерства, затем создаем процедуры усиления власти Лидера (фактор Взаимодействие) и повышаем авторитет Лидера (контрастно его выделяем). И только потом организуем стратегическое планирование и ставим настоящие командные цели. Иначе процедура целеполагания проходит для «галочки», выработанные решения никого не радуют, не воодушевляют и не вовлекают. В этих целях нет вызова и драйва, нет энергии. А если они реально амбициозны, то вызывают отторжение, действующий Лидер не может обеспечить последовательное движение к цели. Такое происходит, к сожалению, слишком часто.

2-й сценарий (рис. 4).



Рисунок 4 – Сценарий развития команды из плоскости «Доверие»

В группе высокая степень Доверия. Оно основано на опыте взаимодействия Состава в различных ситуациях. Для того, чтобы группа далее повышала свою эффективность как команда, стоит усилить процедуры взаимодействия Состава, конкретизировать Цель, «достроить» плоскость, и на этом основании контрастно выделить Лидера. Такая ситуация часто бывает, когда в составе команды те, кто вместе начинал, прошел через тернии, но времена меняются, надо быстрее реагировать на ситуацию. И если раньше все были равны и это устраивало, то теперь не хватает центра принятия решения.

3-й сценарий (рис. 5).



Рисунок 5 – Сценарий развития команды из плоскости «Сплоченность»

Такая ситуация очень часто встречалась в нашей практике. Мы видим два варианта:

Первый вариант, когда команда обладает высокой сплоченностью при не очень сильном лидерстве. Оценки по фактору Состав выше оценок фактора Лидер, фактор Цель оценивается еще ниже. Взаимодействие в группе строится исключительно благоприятно, но мало продуктивно. В такой группе, обычно, доброжелательная атмосфера, но низкая продуктивность по отношению к возможностям членов группы, даже если они так не считают. В этом случае, надо работать с составом, изучая и оценивая, развивая мотивацию достижения, выделять и усиливать наиболее амбициозного члена группы. Хорошо, если им является действующий Лидер. После этого работать на усиление цели, например, повышая ее амбициозность. В этом случае появится объективная необходимость развивать дальше взаимодействие. Иногда, такая ситуация требует смены Лидера. Чаще всего его берут со стороны, далее, как правило, меняется часть состава, затем организуется постановка командной цели.

Второй вариант, когда высоки показатели оценки по фактору Лидер, на втором месте оценки фактора Состав и на третьем месте оценки фактора Цель. В этом случае, необходима работа с Лидером. Как правило, следует работать с повышением его мотивации достижения и формированием видения возможностей и угроз. Так же необходимо развитие навыков делегирования и распределения Лидерства. Необходимо научить вовлекать и стать наставником в вовлечении. Развитие Лидера приведет к развитию Состава. Усилится инициативность и ответственность за общий результат. Появятся навыки Лидирования у других членов команды, что позволит поставить более амбициозную цель, соответствующую потенциалу Состава и Лидера. В свою очередь, все это повлечет выход взаимодействия на качественно другой уровень.

4-й сценарий (рис. 6).

дого члена команды, не внедрит процедуры проявления инициативы в групповое взаимодействие, то пришедшие инициативные члены команды станут такими же как все предыдущие, или очень быстро уйдут разочарованными.

Самый распространенный «провальный» вариант из практики развития команд. Состав сильный, признает авторитет лидера, присутствует, как все заявляют, командная цель. Единственное, что не радует – качество взаимодействия: срываются сроки, имеют место неконструктивные конфликты, перекладывается ответственность. Делают вывод: стоит повысить эффективность взаимодействия. Организуют тимбилдинг. Не помогает. Формализуют процессы взаимодействия: описывают бизнес-процессы, заключают договоренности, фиксируют стандарты и процедуры. Не работает. Перед решением задачи повышения качества взаимодействия крайне важно провести коррекцию цели, чтобы она стала действительно командной, скорректировать стиль управления, скорректировать личные особенности состава. И после этого приступать к повышению качества взаимодействия.

Четвертый пример варианта системной «ошибки» развития группы в команду. Сильный состав разделяет общую цель и, как считается, нормально взаимодействует, но нет динамики, нет амбиций, много упущенных возможностей. Делают вывод: слабое лидерство. Рекомендуются повысить уровень амбициозности командной цели, создать и внедрить во взаимодействие процедуры коррекции самооценки состава и уже на этом фоне повышать уровень авторитетной позиции действующего лидера. Часто, в такой ситуации, лидер команды подлежит замене. Но если сразу поменять лидера, то процесс его становления в группе пройдет гораздо болезненней.

Таким образом, в течение 10 лет с 2004 по 2014 год была проверена на практике идея последовательного развития группы в команду на основе «Модели 5F».

Данный опыт был сформирован на основе работы с управленческими, торговыми, производственными и проектными командами компаний: «Мак-Дак» и торговая сеть «Ол-Гуд», «Верра-Моторс», «Машинный Двор», СП «Сейлс» и ИД «Бурда» (Российское представительство), компании группы Северсталь (Череповецкий металлургический завод, Воркута-уголь, Труб-Ижора, Северсталь-Сервис), Команды Объединенной Металлургической Компании (Выкса, Чусовой, Череповецкий завод, Челябинский металлургический завод), МТС (команды IT-департамента и макрорегионов), команд «Мегафон-ритейл» и «Мегафон-СЗ», команды Газпром-Нефть (IT-департамент и дирекция нефтепереработки), «КБХА» (Воронеж, РосКосмос), «Полет» (Челябинск, РосТех), «Летуаль», «Dr. Тайсс», команды шахтоуправлений «Кузбасс-уголь» и многие другие.

В 2009 году, на выставке-конференции ASTD (American Society for Trainings Development), выступая в качестве первого в истории спикера от России, наш коллега, Евгений Доценко, презентовал «Модель формирования и развития команды 5F». Модель была хорошо принята участниками конференции. Ряд участников из Японии, Нидерландов и Польши предложили сделать транснациональную панель, где будет использоваться наша модель. Надеемся, что это вопрос ближайшего будущего, при условии возобновления научных контактов после длительного перерыва.

На данный момент, «Модель 5F» является признанным практическим инструментом развития групповой эффективности, позволяющей управлять процессом формирования и развития команд, активно используемый в контурах Корпораций РосАтом, Ростелеком, РЖД, МТС и других. Практические исследования и проверка работы сценариев развития команд по модели 5F с 2017 года активно проводятся в области государственного и муниципального управления в рамках проектов факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС. Наиболее масштабный проект с командами министерств Правительства Нижегородской области в 2019 году ещё раз показал эффективность подхода, в том числе с учётом специфики управления на государственной службе.

Продолжая наши исследования, нам предстоит в ближайшее время закончить разработку валидного и надёжного инструмента по оценке актуального состояния команд в соответствии с «Моделью формирования и развития команды 5F» и подхода к формированию системных программ развития команд разных видов. Продолжение работ по описанию и развитию практик командного менеджмента направлено на повышение эффективности систем управления в России во всех сферах деятельности.

Список использованной литературы:

1. 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.
2. Долгов М.В. Модель «5F» – Геометрия команды, создающая энергию. Краткое руководство к действию для лидеров. Москва, 2019. – 192 с.
3. Коллинз Д. От хорошего к великому, Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. – 304 с.
4. Ленссиони Патрик М. Пять пороков команды, Из-во: Манн, Иванов, Фербер, 2019. – 256 с.
5. Роббинс Х., Финли М: «Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить». М. «Добрая Книга», 2005. – 304с.
6. 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. – С. 5-8.
7. Чанько А.Д. Команды в современных организациях; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. — 408 с.

Defining the concept and attributes of a team.

Model 5F: scenarios for transforming a group into a team

Dolgov M. V.

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

E-mail: mdolgov.official@gmail.com

Abstract

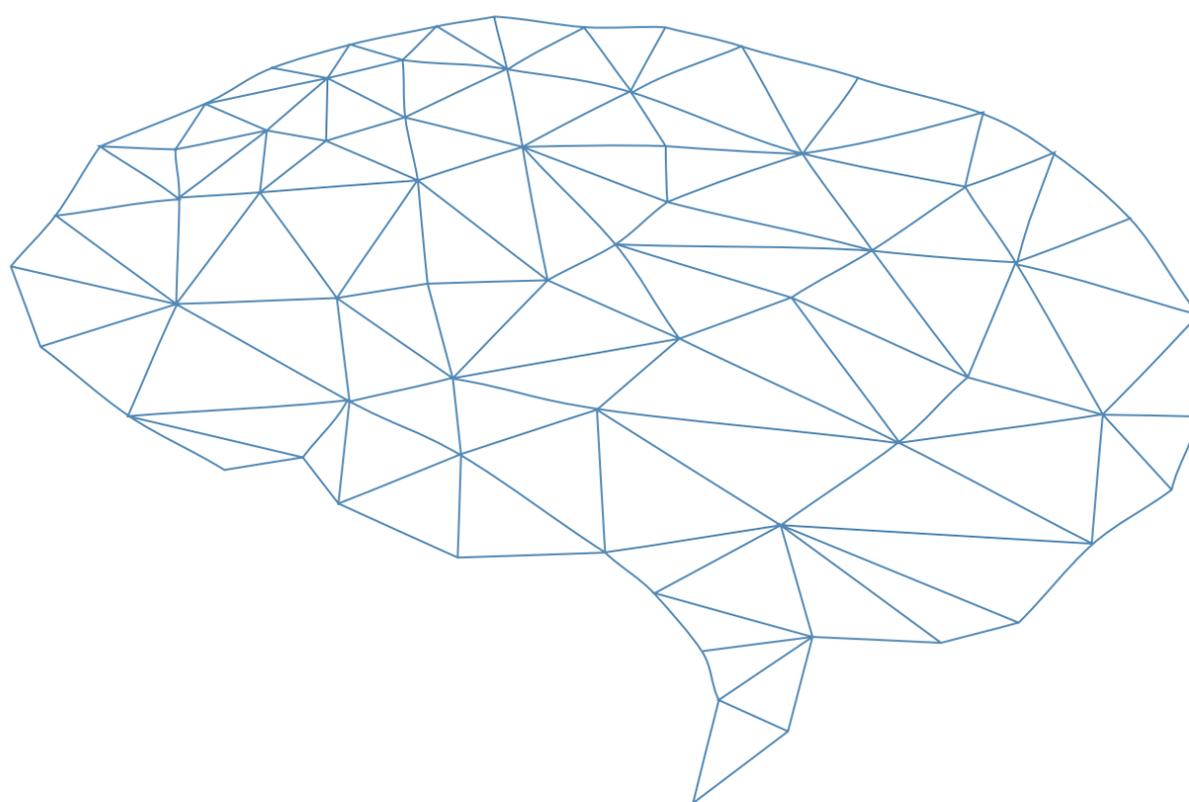
The article dwells upon the problem of the «team» concept uncertainty and gives examples of the incorrect term use. While analyzing the existing definitions of the «team» concept and studying the opinions of managers, the authors form the list of team attributes, give the definition and describe the 5F Model as a practical approach to the formation and development of teams for various fields of activity.

Key words

• team • team management • team attributes • 5F Model •

References

1. Bazarov T.Yu. Upravlencheskiye komandy I ih formirovaniye [Tekst] / T.Yu. Bazarov, I.V. Rybkin, T.S. Pyrkova // Pod redaktsiye T.Yu. Bazarova. Moskva, IPK gossluzhby, 2009. – 51 s.
2. Dolgov M.V. Model «5F» – Geometriya komandy, sozdaushchaya energiyu. Kratkoe rukovodstvo k dejstviyu dlya liderov. Moskva, 2016. – 192 s.
3. Collins J. Good to great. Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't. Stockholm School of Economics in St. Petersburg, 2002. – 304 s.
4. Lensioni Patrick M. «The Five vices of the team», 2019. – 256 s.
5. Robbins H. and Finley M. Why Teams Don't Work. What Goes Wrong and How to Make it Right. M, «Dobraya Kniga», 2005. – 304 s.
6. Sinyagin Yu.V. Lichnostno-orientirovanniy podhod: othod ot klassicheskoy sistemi upravleniya, zayavleniy vremenenem//Lichnost': resursi I potentsial. ANO «Nauchno-issledovatel'sky tsentr erspertizi I innovatsiy». – 2019. – No 3. – P. 5-8.
7. Chan'ko A.D. Teams in modern organizations; Higher School of Management SPgSU. - SPb.: «Hihger School of Management» publ.house, 2011. – 408 s.



Анализ факторов формирования лидерства как процесса



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

e-mail: worldhope@mail.ru

Аннотация

В статье произведен обзор различных теорий лидерства, на основании которого были выделены ведущие факторы, обеспечивающие лидерство как процесс. Определены критерии качества факторов лидерства, актуальные для современных условий, и направления дальнейшего развития теории и практики лидерства. Уделено внимание особенностям понимания лидерства как процесса исследователями и практиками, в число которых входят лидеры и последователи.

Ключевые слова

• лидерство • теории лидерства • факторы формирования лидерства • лидер • лидерские компетенции
• последователи •



VUCA-мир с его непредсказуемо изменяющимися условиями и постоянными внешними угрозами различной природы создают необходимость еще большего усиления социального взаимодействия для совладания с внешней средой и создания благоприятных условий для жизнедеятельности общества. И лидерство как явление, обеспечивающее однонаправленность усилий и увеличение совокупного результата группы людей в условиях заданной внешней среды, представляет значительную ценность как для современных руководителей, так и интерес – для исследователей, определяющих факторы и условия формирования результативного и продуктивного лидерства. Говоря о лидерстве, в контексте нашего исследования мы рассматриваем данный феномен как процесс вовлечения окружающих людей для использования их усилий и ресурсов для реализации совокупности задач по достижению поставленной цели.

Ник Петри, проведя опрос руководителей о том, «в чем они видят вызовы лидерам настоящего и будущего» выявил две тенденции угроз – темп изменений (скорость столь высока, что степень эффективности лидерства может измениться в любой момент) и сложность вызовов управления комплексными средами, характеризующимися большим количеством взаимодействующих и нелинейно связанных между собой элементов, неоднозначностью имеющейся информации. В таких условиях ретроспектива имеющегося опыта не позволяет прогнозировать последствия в силу изменчивости [9].

Хотя в этих условиях остается неизменным понимание лидерства как процесса вовлечения людей для привлечения их усилий и ресурсов для реализации совокупности задач по достижению поставленной цели, научные исследования, проведенные за последнее столетие, в значительной мере сместили акценты в оценке факторов, определяющих результативность лидерства.

Изначально классические теории лидерства фокусировали свое внимание на качествах (внимании на результат и отношениях, когнитивных способностях и опыте, эмоциональном интеллекте) и поведении лидера. Предполагалось, что существует идеальный формат поведения лидера для любых ситуаций, что на практике в кратчайшие сроки показало свою несостоятельность [12].

В настоящее время ряд исследователей феномена лидерства подтверждают скорее необходимость наличия способности к трансформации когнитивного развития и смены идентичности, чем постоянное соответствие ряду личностных критериев. Б. Браун утверждает о необходимости сформированности у лидера «постконвенционального сознания» [2], а Р. Кеган и Л. Лейхи называют такую компетенцию «самотрансформирующимся сознанием» [8].

Сами руководители также в подавляющем большинстве случаев определяют эффективность лидерства через компетенции, присущие самим лидерам. Так, Н.В. Виттенбек приводит результаты глобального исследования лидерских компетенций, проведенных Центром креативного лидерства (CCL — Center for Creative Leadership), в ходе которого все компетенции, необходимые лидеру, были определены испытуемыми в четыре категории по степени востребованности в настоящем и в перспективе:

1. «Чрезмерные инвестиции (Over-investments)» — развитые компетенции в настоящем, но не существенные для будущего успеха.
2. «Резервы (Reserves)» — не развитые в настоящем и не существенные для будущего благополучия компетенции.
3. «В норме (On Track)» — актуальные в настоящее время и важные для будущего компетенции.
4. «Ключевые пробелы (Key Gaps)» — неразвитые, но критичные для будущего успеха компетенции.

«Ключевыми пробелами», по мнению всей выборки испытуемых (N=2 239), являются такие лидерские компетенции, как: «руководство людьми», «развитие талантов», «визионерское лидерство», «стратегическое планирование», «управление изменениями» и «развитие самосознания», но сами современные руководители ориентированы на формирование совершенно других компетенций [3].

Тем не менее, как сами руководители-практики, так и исследователи, определяющие личность лидера как ведущий фактор возникновения процесса лидерства, делают акцент на необходимости способности к трансформации личности лидера для успешного лидирования в современной внешней среде.

Но помимо классических лидероориентированных теорий на настоящий момент существует ряд ситуационных моделей лидерства, которые обобщает выделение последователей как отдельного и значи-



мого фактора, определяющего лидерство.

К примеру, Дж. МакГрегор Банрс описывал два вида взаимодействия: обмен (транзакция) и преобразование последователя лидером (трансформация) [12]. В последующем появился ряд теорий лидерства, оценивающих лидерство как процесс транзакций (обмена) – к примеру, Дж. Грэн со своими коллегами разработал теорию обмена (leader-member exchange), согласно которой лидер формирует с последователями два типа отношений, относя последователя к «внутреннему» (in-group) или «внешнему» (out-group) кругу последователей на основании взаимодействия с этим последователем на ранних стадиях взаимодействия [13], так и процесс трансформации (преобразования) установок, мнений, взглядов. Так, эффективность лидерства как трансформационного процесса, в ходе которого лидер преобразует установки, повышает уровень осознанности и креативности «последователей», стимулирует и вдохновляет к достижению цели [1; 5].

Причем преобразовывающее воздействие лидер может оказывать как на конкретного последователя, так и на организацию в целом, и данный феномен Н. Тичи с коллегами обозначил как «преобразующее лидерство» [11].

По нашему мнению, ситуационные теории лидерства часто не оценивают последователей как активных участников лидерского процесса, хотя, по мнению Е.Б. Петрушихиной, «для феномена, который называем лидерством, должны быть участники, которые хотят уступать другим, то есть хотят быть последователями или быть вовлечёнными в процесс следования. Продолжая эту логику, мы можем утверждать, что посредством следования создаётся лидерство» [10]. Апеллируя к исследованиям М. Уль-Бьен с соавторами, Е.Б. Петрушихина определяет следование как «свойства, поведение и процессы, реализуемые индивидом по отношению к лидеру».

К таким свойствам относятся индивидуальные особенности (индивидуальные цели, уровень макиавеллизма, навыки общения), особенности мотивации (принятие миссии компании, личное стремление к лидерству) и особенности представлений о лидере и восприятия реальной ситуации (ролевые ожидания, идеализация лидерства, идентичность последователя).

К особенностям поведения следования относятся проявления наблюдаемого следования через проактивное поведение; проявление инициативы и повиновения; выражение несогласия и сопротивление; поиск обратной связи и предоставление советов.

К результатам исследования относятся индивидуальные результаты последователей (неформальное лидерство, высокий потенциал, эффективность последователя, продвижение в организации) [10].

Эмпирические исследования подтверждают эту точку зрения. Так, исследования Балабановой Е.С. и Деминской В.Э. показали, что восприятие руководителя как трансформационного лидера зависит от личностных характеристик подчиненных – способности к уступчивости (то есть лояльности), конформности в совокупности с эмоциональной стабильностью. Причем показатели уступчивости, эмоциональной стабильности и экстраверсии у «последователей» выше, чем у их лидеров. Если же у последователей выражены такие личностные характеристики, как высокая экстраверсия, открытость и сознательность, при этом сами последователи – более старшего возраста и имеют больший стаж работы в организации, то факт руководства в меньшей степени воспринимается как трансформационное лидерство [1].

Наряду с этим о реальности феномена трансформационного лидерства свидетельствуют факты результатов следования – принятии в работу высказанных работниками предложений, инвестиции в обучение сотрудников и других событий, обеспеченных руководством [1].

В связи с этим особый интерес вызывает теория сервисного лидерства (servant leadership), или «лидерства как служения» [6]. Согласно этой теории, последователи находятся «спереди», а лидер находится «внизу», заботясь о благополучии своих сотрудников, и, что особо важно и интересно с исследовательской точки зрения, – заботясь об обществе в целом [4]. В данной теории очевидна активная, субъектная позиция и лидера, и последователей.

Еще более значимым является определение динамики лидерства как процесса в системе больших организациях. Так, Филонович С.Р., ссылаясь на теорию «двигателя бизнеса» Н. Тичи, указывает, что результативность в нестандартных внешних условиях демонстрирует лидерство, которое обеспечивает во всей организации:

- наличие лидеров на всех уровнях;
- воспитание (преобразование) лидерами более высокого уровня лидеров более низкого уровня;
- владение методикой воспитания лидерами новых лидеров;
- способность к трансляции «общей точки зрения» у действующих лидеров (передача ценностей и приоритетов компании каждому ее сотруднику).

Каждый из данных параметров «двигателей бизнеса», также предполагает развитие соответствующих навыков у лидеров. Так, «передаваемая точка зрения» есть система трех взаимосвязанных компонентов – бизнес-идеи, ценностей и эмоциональной энергии, и решительности. И в случае, если данные компоненты не будут согласованы между собой, то это приведет к дисбалансу третьего компонента и соответствующим негативным последствиям [12].

Суммируя вышеизложенные подходы к лидерству, очевидно, что лидерство как процесс консолидации последователей и достижение ими обозначенных лидером целей, зависит от:

- средового фактора, вынуждающего возникновение и развитие процесса лидерства;
- лидера с присущими ему фактическими и потенциальными компетенциями;
- социальных и психологических особенностей последователей;
- качества взаимодействия между лидером и последователями – как в краткосрочной перспективе, так и долгосрочном процессе.

Исходя из этого, мы в ходе нашей работы, направленной на формирование результативного лидерства в актуальных условиях VUCA-мира, ориентируемся на:

- 1) обеспечение качественного уровня личностных характеристик лидера (способности к трансформации стратегий поведения, поэтапной смене идентичности и моделей мышления) и последователей;
- 2) качественного взаимодействия между лидером и последователями, а также между последователями как на уровне тактическом, так и стратегическом.

Стратегический уровень взаимодействия реализуем, по нашему мнению, при усилении двух факторов:

- понимания всеми участниками группы (лидером и последователями) специфики внешней среды: ее неоднозначности, непредсказуемости, изменчивости и сложности;
- выработки такой цели группы, реализация которой обеспечит интересы как всей группы в целом, так и удовлетворит амбиции и ценности каждого члена группы, обеспечит потребности каждого и у всех членов группы вызовет эмоциональный отклик типа «Это сделали мы!» [12].

При этом для нас остаются открытыми вопросы:

1. Как меняются отношения лидера и членов группы при переходе на каждый этап развития группы?
2. Какие личные характеристики потенциала состава группы необходимо учитывать для развития в качестве «проактивных последователей»? В каких случаях это возможно, а в каких маловероятно?
3. Какие особенности потенциала самого лидера обеспечивают возможность формирования развития «проактивных последователей» в группе, а какие блокируют процесс развития последователей на каком-либо этапе?

Ответы на эти вопросы, на наш взгляд, позволят решить задачи оценки лидерского потенциала, отбора и подбора состава рабочих групп, «запуска» и «сопровождения» развития команд как групп единомышленников, объединенных общей целью, авторитетом лидера, пониманием кто, что и когда делает, обладающей стандартами взаимодействия и сформированной для достижения результата, превосходящего ожидания, для обеспечения максимальной устойчивости в долгосрочной перспективе и способности отвечать новым вызовам VUCA-мира [7].

Список использованной литературы:

1. Балабанова Е. С., Деминская В.Э. Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик [Журнал] // Российский журнал менеджмента. – 2017. – № 3. – С. 263-288.
2. Браун Б. Будущие лидеры сознательного капитализма. Исследовательский отчет MetaIntegral Associates; [Статья] перевод с англ. Институт коучинга. – 2014. 37 с.

3. Виттенбек Н. В. Компетенции лидера в бизнесе в контексте развития организаций [Журнал] // Акмеология. – 2016. – С. 114-118.
4. Виханский О. С., Миракян А. Г. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства [Журнал] // Российский журнал менеджмента. –2018. – Т. 16. – С. 131-154.
5. Глухов П. С. Стили лидерства в инновационной деятельности: феноменология и эмпирические исследования [Журнал] // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология. – 2013. – Т. 6. – С. 53-60.
6. Гуменова Г. И., Шаймиева Э. Ш. Концепция «обслуживающего лидерства» для управления неявным знанием: анализ и синтез [Журнал] // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – С. 185-204.
7. Долгов М. В. Модель «5F» – Геометрия команды, создающая энергию. Краткое руководство к действию для лидеров. [Книга]. - Москва : Издательский дом «Центр кадровой прессы», 2019. – 192 с.
8. Киган Р., Лэйхи Л. Неприятие перемен: Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации [Книга]. – Москва : Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2017. – 360 с.
9. Петри Н. Тенденции в развитии лидерства: исследовательский отчет. [Отчет].: Center for Creative Leadership. – 2011. – 25 с.
10. Петрушихина Е. Б. К вопросу о теории следования: возможно ли лидерство без последователей? [Журнал] // Вестник Московского государственного областного университета. – 2018. – Т. 3. – С. 174-182.
11. Тичи Н., Деванна М. Лидеры реорганизации (из опыта американских корпораций) [Книга]. – Москва : Экономика, 1990. – 210 с.
12. Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: История и перспективы [Статья] // Российский журнал менеджмента. – 2003. – С. 3-24.
13. Graen, G., & Schiemann, W. Leadership-motivated excellence theory: An extension of LMX. Journal of Managerial Psychology(28). – 2013. P. 452-469.

Analysis of the factors of leadership's formation as a process

Kononenko N.A.

Lecturer, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Partner of the «Team Competence Center», Moscow

E-mail: worldhope@mail.ru

Abstract

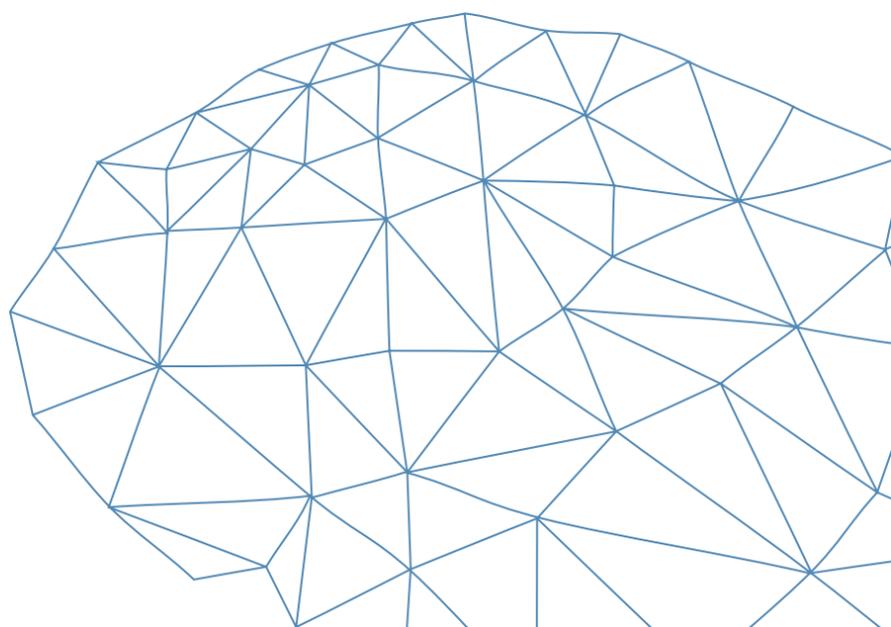
The article provides an overview of various leadership theories. Based on the material obtained, leading factors identifies that ensure leadership as a process. The criteria for the quality of leadership factors that are relevant for modern conditions and the directions for the further development of leadership theory and practice are determined. Attention is paid to the specifics of understanding leadership as a process by researchers and practitioners, which include leaders and followers.

Key words

• leadership • leadership theory • leadership formation factors • leader • leadership competencies • followers •

References

1. Balabanova E.S., Deminskaya V.E. Leader as a transformational leader: the role of personal qualities and managerial practices [Journal] // Russian Management Journal. - 2017. - No. 3. - P. 263-288.
2. Brown B. Future Leaders of Conscious Capitalism. MetaIntegral Associates Research Report; [Article] translation from English Institute of Coaching. 2014. – 37 p.
3. Wittenbek N. V. Competence of a leader in business in the context of the development of organizations [Journal] // Akmeology. – 2016. – P. 114-118.
4. Vikhansky O. S., Mirakyan A. G. The new millennium: managerial anomalies and modern concepts of leadership [Journal] // Russian Management Journal. – 2018. – Vol. 16. – P. 131-154.
5. Glukhov P. S. Leadership styles in innovation: phenomenology and empirical research [Journal] // Bulletin of the South Ural State University. Series: Psychology. – 2013. – Vol. 6. – P. 53-60.
6. Gumerova G. I., Shaimieva E. Sh. The concept of «service leadership» for managing implicit knowledge: analysis and synthesis [Journal] // National interests: priorities and security. – 2016. – P. 185-204.
7. Dolgov M.V. Model «5F» - Team geometry creating energy. A short guide to action for leaders. [Book]. – Moscow: Publishing House Center of the Personnel Press, 2019. – P. 192.
8. Keegan R. and Lei L. Rejection of Change: How to Overcome Resistance to Change and Unleash Organization's Potential [Book]. - Moscow: Mann, Ivanov and Ferber (MIF), 2017. – 360 p.
9. Petri N. Trends in Leadership Development: A Research Report. [Report] .: Center for Creative Leadership. – 2011. – 25 p.
10. Petrushikhina Ye. B. On the question of the theory of succession: is leadership possible without followers? [Journal] // Bulletin of Moscow State Regional University. – 2018. – Vol. 3. – pp. 174-182.
11. Tichy N., Devanne M. Leaders of the reorganization (From the experience of American corporations) [Book]. – Moscow: Economics, 1990. – 210 p.
12. Filonovich S. R. Theories of leadership in management: History and prospects [Downloadable!] // Russian Management Journal. – 2003. – pp. 3-24.
13. Graen, G., & Schiemann, W. Leadership-motivated excellence theory: An extension of LMX. Journal of Managerial Psychology(28). – 2013. – P. 452-469.





Диагностика и оценка ЛИЧНОСТИ



Некоторые результаты исследования восприятия корпоративной культуры организации



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

e-mail: aaverianov@bk.ru



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

В статье обосновывается важность корпоративной культуры в процессе отбора кандидатов и формирования состава команды. Приводятся результаты диагностики корпоративной культуры и влияния на взаимодействие в управленческой команде. Определяется необходимость использования инструментов оценки корпоративной культуры в процессе работы с командами в бизнесе и на госслужбе.

Ключевые слова

• команда • отбор кандидатов • оценка • корпоративная культура • организация • лидер • состав команды •

В рамках настоящей статьи мы приведем некоторые данные исследования восприятия корпоративной культуры организации. Под корпоративной культурой мы понимаем набор внутренних принципов и правил организации, стандарты взаимодействия, нормы морали и поведения, которые способствуют ее эффективному существованию. Такая культура целенаправленно выстраивается руководством организации или стихийно развивается сама силами коллектива. Нам важно понимать, насколько осознанно организации формировали ее и как реально это влияет на эффективность деятельности, в том числе командной.

Большинство исследователей проблемы (М. Армстронг, В.Н. Воронин, Т. Дил, Г. Морган, Т. Ньюком, В.В. Томилов, А.В. Филиппов и др.) отмечают, что корпоративная культура проявляется в системе ценностей, присущей организации, в общих принципах взаимодействия, в традициях организации и особенностях ее жизнедеятельности. Все эти социокультурные факторы, действие многих из которых внешне не очень заметно, крайне важны для эффективности деятельности организации, поскольку выполняет функции интеграции сотрудников организации и адаптации команды к внешней среде.

В целях изучения связи феноменов корпоративной культуры и стилей работы в управленческой команде, что, на наш взгляд, является недостаточно исследованной областью социальной психологии, мы провели исследование, предметом которого было и изучение восприятия корпоративной культуры организации. Исследование проводилось на базе Ленинградского завода специального машиностроения, в нем приняло участие 17 сотрудников всех уровней управленческой иерархии, от высшего руководства до руководителей линейных подразделений.

Для изучения восприятия корпоративной культуры организации использовались стандартный опросник OCAI Камерона-Куина, основанный на концепции конкурирующих ценностей. Диагностика типа культуры по модели К.С. Камерона и Р.Е. Куинна позволяет определить не только текущую, но и предпочитаемую сотрудниками корпоративную культуру. Согласно данной модели, корпоративная культура выполняет функции интеграции сотрудников в организации и адаптации к внешней среде, проявляется в принятых моделях поведения и речевых стереотипах, ценностях, базовых убеждениях и предположениях о реальности, что является незаменимой информацией для планирования и проведения организационных изменений в компании. Показатель «Культурный разрыв» оценивает меру дискомфорта, которую сотрудники испытывают в сложившейся в организации культуре.

В результате проведенного исследования, нами были получены результаты относительно восприятия и ожиданий ключевых членов команды в организации. Были выявлены разногласия, которые являлись сильными деструкторами в процессе взаимодействия между акционерами организации и членами управленческой команды. При этом, что характерно, разногласия отмечались как на уровне восприятия существующей культуры, так и на уровне «желаемой» (рис. 1; 2). К разногласиям были отнесены: набор средств и способов взаимодействия, стиль отношений с другими людьми в рамках трудовой профессиональной деятельности, обусловленной индивидуально-психологическими особенностями и ценностями исследуемых руководителей.

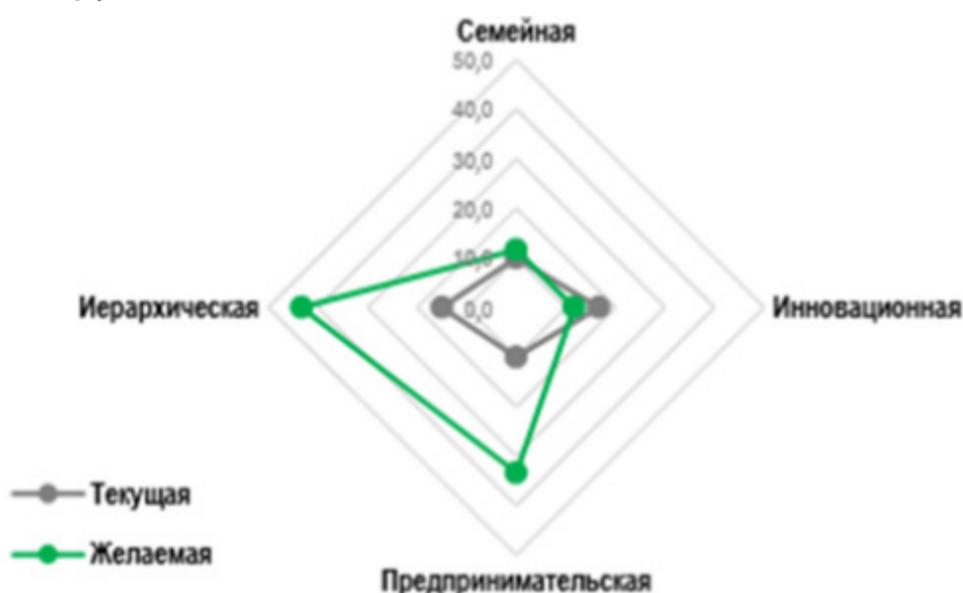


Рисунок 1 – Диагностика восприятия культуры акционерами компании

Исследование позволило зафиксировать, что акционеры компании воспринимают корпоративную культуру организации, как недостаточно выраженную по всем направлениям. Респонденты, отметившие это, хотели бы изменений организационной культуры в сторону большей иерархичности, четких процессов, большей регламентации в согласии с выраженным акцентом на предпринимательство, достижение целей, конкурентности.



Рисунок 2 – Диагностика восприятия культуры топ-менеджером (директор филиала)

Из рисунка 2 видно, что руководитель высшего звена исследуемой организации воспринимает существующую культуру организации, как иерархичную, процессную, регламентированную в сочетании с сильным акцентом на достижение целей «любой ценой», конкурентность. Респондент хотел бы изменения организационной культуры в сторону инновационности, гибкости, поощрением инициативности в сочетании с более «теплым» климатом в коллективе, поддержкой, дружелюбностью.

В рамках данного исследования, мы также изучали командную эффективность, для чего использовали, критерий «качество сформированной команды». Коэффициент успеха, в данном случае, мы определяли, как соотношение количества членов команды с хорошими показателями эффективности и общего количество кандидатов, нанятых за последние 6 месяцев (рис. 3). Высокий коэффициент успеха означает, что большинство новых членов команды работают с высокой эффективностью, однако низкое соотношение означает, что необходимо уделить повышенное внимание процессу формирования и развития команд. Это отражено в формуле:

$$\text{Success Ratio} = \frac{\text{Number of hired candidates considered satisfactory}}{\text{Total number of candidates hired}}$$

Рисунок 3 – Коэффициент успеха

На этом этапе использовались экспертная оценка выполняемых сотрудником командных ролей, в основе которой лежит концепция модели «5F» (М. Долгов) и функциональная социометрия.

В ходе исследования были обнаружены взаимосвязи между ролями, позволяющие выявить факторы, влияющие на выбор сотрудником стиля работы в команде: индивидуально-психологические особенности, возможности сочетания разных моделей поведения между собой; ситуативные факторы: структурированность задач, отношения руководителей и подчинённых, наличие властных полномочий.

Установлено, что мера соответствия стиля работы сотрудника в команде, стилю, характерному для его должностного положения и принципам корпоративной культуры, характеризует успешность адаптации сотрудника к культуре трудового коллектива организации, его должностному положению и требованиям рабочей ситуации.



Полученные данные демонстрируют, что корпоративная культура является механизмом и результатом адаптации организации к внешней среде, а стиль работы в команде является механизмом и результатом адаптации сотрудника к условиям труда в конкретной корпоративной культуре организации. Стало быть, корпоративная культура, являясь системой более высокого уровня по отношению к работе в команде, влияет на ее эффективность.

Также, в ходе исследования были получены данные, которые позволяют построить гипотезы о вероятных устойчивых связях командных ролей с индивидуально-психологическими характеристиками испытуемых, что будет изучено в дальнейшем и, на наш взгляд, позволит получить ряд значимых результатов, имеющих высокую практическую значимость для решения практических задач формирования состава результативных команд.

Список использованной литературы:

1. Долгов М.В. Модель «5F» – Геометрия команды, создающая энергию. Краткое руководство к действию для лидеров. Москва, 2019. – 192 с.
2. Ленсиони Патрик М. «Пять пороков команды», Из-во: Манн, Иванов, Фербер, 2019. – 256 с.
3. Логан Д. и др. «Лидер и племя», Из-во: Манн, Иванов, Фербер, 2017. – 307 с.
4. Макеев В.А. «Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации», Из-во: Лененд, 2017. – 210 с.
5. Ньюсторм Дж., Дэвис К. «Организационное поведение», Из-во: Питер, 2000. – 589 с.
6. Отто Кристина, Гертер Гитте «Работа в команде. Как подобрать и организовать эффективную команду», Из-во: Гумманитарный центр, 2018. – 320 с.
7. Сборник статей: управление командой. Серия Harvard Business Review. Из-во: Альпина Паблшер, 2019. – 285 с.
8. Harris P.P., Morgan R.T. «Managing cultural differences», Из-во: Gulf Publicity Company, 2004. – 275 с.

Corporate culture as a key factor in team building

Averyanov A.L.

Lecturer, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, managing partner of the «Team Competence Center», Moscow

E- mail: aaverianov@bk.ru

Dolgov M.V.

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

E- mail: mdolgov.official@gmail.com

Abstract

The article substantiates the importance of corporate culture in the selection process of candidates and team building. The results of the diagnosis of corporate culture and the impact on interaction in the management team describes in this paper. It also determines the need to use tools for assessing corporate culture in the process of working with teams in business and civil service.

Key words

• team • selection of candidates • assessment • corporate culture • organization • leader • team composition •

References

1. Dolgov M.V. Model «5F» – Geometriya komandy, sozdaushchaya energiyu. Kratkoe rukovodstvo k dejstviyu dlya liderov. Moskva, 2019. – 192 p.
2. Lensioni Patrick M. «The Five vices of the team» 2019. – 256 p.
3. Logan D. «Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization», 2017. – 307 p.
4. Makeev V.A. «Corporate culture as a factor in the effective activity of an organization», 2017. – 210 p.
5. Newstorm J., Davis K., «Organizational Behavior», 2000. – 589 p.
6. Otto Christina, Herter Gitte, «Teamwork», 2018. – 320 p.
7. Team management. Harward Business Review Series, 2019. – 285 p.
8. Harris P.P., Morgan R.T. «Managing cultural differences», 2004. – 275 p.

Ресурсы и потенциал личности

Всероссийский конкурс юношеских
исследовательских работ им.
В.И. Вернадского – площадка реализации
программы исследовательской деятельности
учащихся



Леонтович А.В.
Кандидат психологических
наук, Председатель
межрегионального
общественного движения
творческих педагогов
«Исследователь», ведущий
научный сотрудник
Института изучения детства,
семьи и воспитания РАО

e-mail: leontov@gmail.com



Мазыкина Н.В.
Координатор
Всероссийского
конкурса юношеских
исследовательских работ
им. В.И. Вернадского

e-mail: nina.maz@mail.ru



Саввичев А.С.
Доктор биологических
наук, заведующий
лабораторией ФИЦ
«Биоинженерия» РАН

e-mail: savvichev@mail.ru



Обухов А.С.

Кандидат психологических наук,
ведущий эксперт НИУ «Высшая
школа экономики»

e-mail: a.obukhov@redu.ru



Свешникова Н.В.

Заслуженный учитель России,
учитель ГБОУ «Школа № 1553 им.
В.И.Вернадского»

e-mail: sveshnikova@gmail.com

Аннотация

В статье дается анализ проведения XXVII Всероссийских юношеских Чтений имени В.И.Вернадского, которые прошли 5-14 апреля 2020 г. в дистанционном режиме и в которых приняло участие более 700 участников из 64 регионов России и 5 стран мира. Раскрываются особенности проведения массовых межрегиональных мероприятий в online режиме, описывается методика проведения отдельных разделов программы – дистанционной экспертизы, междисциплинарной секции, хакатона и др. Приводятся примеры тематики исследовательских работ учащихся в разных направлениях науки. Прогнозируется возрастание интереса к науке в связи с пандемией коронавируса.

Ключевые слова

• исследовательская деятельность учащихся • конкурс исследовательских работ • дистанционное образование • образовательная программа • экспертиза •



XXVII Всероссийские юношеские Чтения имени В.И. Вернадского (далее – Чтения) прошли 5-14 апреля, когда в России и в мире, в связи с пандемией коронавируса, отменялись публичные образовательные, спортивные, культурные мероприятия. Команда организаторов и экспертов оперативно освоила дистанционные Интернет-платформы, модифицировав некоторые из них под задачи Чтений, обучила участников пользованию ими. Общее количество эфирного времени в процессе проведения Чтений составило более 10 суток.

Чтения явились финалом Всероссийского конкурса юношеских исследовательских работ им. В.И.Вернадского и финала Всероссийского конкурса исследовательских работ учащихся 5-7-х классов «Тропой открытий В.И. Вернадского».

В числе учредителей Конкурса – Российская академия наук, Комиссия по разработке научного наследия академика В.И. Вернадского при Президиуме РАН, Неправительственный экологический фонд им. В.И. Вернадского, Институт геохимии и аналитической химии им. В.И.Вернадского РАН, Институт изучения детства, семьи и воспитания РАО, Школа № 1553 им. В.И.Вернадского, Колледж № 26 КАДР и др. В этом году в число организаторов Конкурса вошли «Кружковое движение» Национальной технологической инициативы и Совет молодых ученых РАН.

Организатором и исполнителем Конкурса является Межрегиональное общественное Движение творческих педагогов «Исследователь».

Чтения им. В.И. Вернадского являются одной из крупнейших научно-практических конференций школьников в России для молодежи и школьников (наряду с Российской научно-социальной программой «Шаг в будущее» [6], программой «Юность. Наука. Культура» МАН «Интеллект будущего» [5], Всероссийским конкурсом проектных работ школьников ОЦ «Сириус» [1] и др.).

На Чтениях рассматриваются работы исследовательского характера, включающие этапы самостоятельной опытно-экспериментальной работы, обработки, анализа и интерпретации собранного материала во всех областях естественных и гуманитарных наук. Чтения являются образовательной программой, основой которой является развивающая экспертиза представленных работ (то есть главной задачей экспертов является повышение мотивации автора к продолжению работы, рекомендации по улучшению ее качества) [3].

Стать участником Чтений можно было двумя путями: через заочный конкурс работ и через региональные туры. На заочный конкурс любой школьник мог подать работу через сайт vernadsky.info [2]. Каждая работа рецензировалась специалистом в соответствующей научной области. По итогам рецензирования лучшие работы были приглашены на Чтения.

К участию в Чтениях были приглашены победители региональных туров Конкурса, которые прошли в 35 субъектах Российской Федерации. В каждом из региональных туров участвовало от 30 до 200 авторов. Как правило, в таких турах приняли участие школьники из большинства районов и крупных населенных пунктов своих регионов. Большое внимание уделялось методическому сопровождению региональных туров, члены Оргкомитета выезжали для консультирования региональных экспертов, руководителей работ. Лучшие конференции прошли в Ямало-Ненецком АО (г. Новый Уренгой, впервые в дистанционном режиме, Г.В. Липецкий), республике Алтай (г. Горно-Алтайск, У.Н. Текенева), республике Хакасия (г. Абакан) Л.В. Верховцева), Краснодарском крае (г. Сочи, С.У. Турсунбаев), республике Бурятия (г. Улан-Удэ, М.Г. Цыренова), республике Татарстан (г. Казань, Г.И. Уляшева), республике Башкортостан (г. Уфа, Г.Ф. Валеева), Волгоградской области (г. Волгоград, Л.П. Макарова), Воронежской области (г. Воронеж, Т.В. Стефаненко), Ивановской области (г. Иваново, М.А. Глухова), Иркутской области (г. Иркутск, С.В. Снопков), Калининградской области (г. Калининград, Н.А. Ямщикова), Нижегородской области (г. Арзамас, Е.Ф. Малафеева), Кировской области (г. Киров, М.Ф. Соловьева), Самарской области (с. Приволжское, Е.Н. Прудникова), Ульяновской области (г. Ульяновск, Н.И. Пахалина), Новосибирской области (г. Новосибирск, О.А. Зорина), республике Саха (Якутия), Н.К. Тимофеева) и др. Впервые региональные туры прошли в Белгородской области, Р.А. Апетян) и республике Коми (г. Сыктывкар, Н.О. Полле). Региональные туры проводились на базе университетов, региональных институтов развития образования, организаций общего и дополнительного образования детей, кванториумов, с привлечением СМИ, ТВ.

В связи с режимом самоизоляции и ограничениями перемещения граждан Чтения прошли в дистанци-



онном режиме на Интернет-платформе. К сожалению, ряд разделов программы нецелесообразно было проводить online (торжественные церемонии открытия и закрытия, стендовую сессию, большинство экскурсий), но содержательная часть конференции не пострадала, а в некоторых случаях даже получила развитие. Так, в дистанционном режиме впервые был организован хакатон «Проблемы пандемии коронавируса» (автор идеи и организатор – О.Б. Галахова).

Всего на заочный этап поступило более 1500 работ из 64 регионов России и 5 стран мира, были представлены 593 образовательные организации (в т.ч. 70 зарубежных из Германии, Словакии, Казахстана, Беларуси, Украины) из 284 российских и 40 зарубежных городов и населенных пунктов. Традиционно наиболее активными участниками стали учащиеся из Республики Башкортостан, Краснодарского края, Ямало-Ненецкого АО, г. Москвы, Республики Саха (Якутия) и др.

Первый этап Конкурса (заочное рецензирование) прошел с 20 января по 10 марта. На нем было занято более 150 рецензентов, каждый из которых написал развернутые рецензии на представленные работы. В рецензиях главное внимание уделялось рекомендациям по подготовке работ к финальному этапу.

В XXVII Всероссийских юношеских Чтениях им. В.И.Вернадского приняло участие более 550 работ (более 300 по естественнонаучному направлению, более 200 по гуманитарному направлению), бессменные руководители этих направлений – д.б.н. А.С. Саввичев и Заслуженный учитель России Н.В. Свешникова.

5 и 6 апреля были организованы десять видеоконференций (через каждые два часа), к которым мог подключиться каждый из заявленных участников и руководителей работ. Их целью было тестирование программного обеспечения, обучение работе на Интернет-платформе, а также знакомство участников друг с другом, аналог традиционной на Чтениях программы «Взаимодействие». В ходе конференций ребята представили свои регионы, историю выполнения своих работ, а также увлечения и ожидания от Чтений.

Защита работ проходила в 31 секции и длилась 3 дня (с 7 по 9 апреля) с помощью Интернет-платформы. В каждой секции работало по несколько экспертов – ученых и преподавателей из московских и региональных научно-исследовательских институтов и университетов. Фактически каждая секция представляла собой отдельный научный семинар, на котором разворачивались содержательные научные дискуссии. К заседаниям могли подключаться слушатели, на отдельных секциях было зафиксировано до 80 подключений из нескольких десятков регионов Российской Федерации одновременно. Особый интерес у экспертов вызвали выступления участников финала Конкурса «Тропой открытий В.И. Вернадского» для учащихся 5-х – 7-х классов (руководители О.В. Глазунова и А.В. Штейн).

Работа в дистанционном режиме потребовала подготовки специального контингента IT-секретарей секций из числа студентов, участников Чтений прошлых лет. Хорошо знакомые с «очным» форматом, они освоили работу на Интернет-платформе, обучили руководителей секций и экспертов (многие из которых владели лишь минимальными навыками работы на ПК) работе online, в течение двух дней провели пробные подключения для участников, обеспечивали запуск конференций, оперативное решение всех вопросов, связанных с дистанционной коммуникацией.

В Год памяти и славы одной из центральных тем Чтений стали работы о Великой отечественной войне. Ребята изучали биографии героев войны из своих регионов, историю памятников, хронологию событий.

Так, Андрей Денисенко, учащийся МБОУ «Снежская гимназия» из пос. Путевка Брянской области выполнил работу на тему «Артиллерийские батареи в партизанском движении на Брянщине 1942–1943 гг.» (руководитель А.Н. Обухов). На основе анализа архивных данных Государственного архива Брянской области и литературных данных Андрей впервые восстановил целостную картину структуры и боевой истории партизанских артиллерийских батарей и дивизионов в 1942–1943 гг. Артем Булутов, ученик 10 класса Гимназии №25 г. Иркутск выполнил исследование под названием «Вспомним всех поименно» (руководитель В.П. Коровкина). В своей работе Артем поставил цель восстановить фронтовую судьбу своих прадедов. Он изучил семейные архивы, опубликованные архивы Министерства обороны Российской Федерации, информацию сети Интернет и другие материалы, направил запросы в сельские администрации и военкоматы, посетил вместе с семьей места боев в Калининградской и Ленинградской областях. В результате фронтовые пути без вести пропавших воинов были восстановлены и увековечены

на мемориальных плитах воинских захоронений.

Ребят волновали проблемы создания безопасной и комфортной городской среды. Андрей Гольдфайн, ученик 10 класса Лицея инновационных технологий №36 г. Набережные Челны выполнил работу на тему «Альтернативная схема трамвайных маршрутов города» (руководитель – К.В. Пучкова), которая стала победителем Татарстанского республиканского тура. Андрея не удовлетворяло то, что официальная схема движения трамвайных маршрутов города Набережные Челны не соответствует современным требованиям дизайна транспортных схем, и он разработал удобную схему маршрутной сети трамваев, в которой сможет легко разобраться любой потенциальный пассажир, не знакомый с системой общественного транспорта города. В процессе работы Андрей консультировался со специалистами Московского метрополитена. В результате представители городского оператора трамваев – ООО «Электротранспорт» – высказали конкретные пожелания, при соблюдении которых схема может стать официальной.

В области естественных наук ребят интересовали проблемы экологии, охраны окружающей среды и, конечно, весьма актуальные в настоящее время вопросы микробиологии.

Кирилл Челнынцев, учащийся 11 класса Лицея №5 г. Уфы выполнил работу на базе Поликлиники №52 на тему «Идентификация бактерий и выявление чувствительности к антибиотикам терапевтического назначения» (руководители Э.К. Крымбаева, Р.К. Шицова). В своей работе Кирилл вырастил колонии микроорганизмов, идентифицировал их (основываясь на изученной литературе и знаниях, соблюдая технику безопасности в бактериологической лаборатории) и выявил чувствительность/резистентность определенных антибиотиков на золотистого стафилококка. Такие работы очень важны для выработки у учащихся понимания механизмов жизнедеятельности микрофлоры (в том числе патогенной), что является важным фактором в критическом анализе информации, распространяемой СМИ.

Темой работы участников из Казахстана Абзалы Ерболкызы, Амина Темиржанова, Ислама Амергалиева из Назарбаев Интеллектуальной школы химико-биологического направления г. Павлодар стало исследование альтернативных источников энергии (руководители Н.К. Каратаева, С.М. Уакбаева). В ней они экспериментально доказали эффективность производства биогаза из птичьего помета на Кызылжарской птицефабрике. Показана целесообразность переработки ежемесячно образующегося помета в биогаз. Использование технологии анаэробной ферментации позволило переработать органические отходы, которые оказывают вредное воздействие на окружающую среду и сохранить не возобновляемые источники энергии (природный газ, нефть).

Ильназ Фаткуллин и Тимур Идрисов, победители Башкортостанского регионального тура из Башкирской республиканской гимназии-интерната №1 имени Рами Гарипова исследовали наиболее эффективную схему коптера с системой поиска очагов возгораний на местности и мониторингом газо-химического состава атмосферы (руководитель – Р.Р. Кабиров). По итогам исследования концентрации углекислого газа в атмосфере над проспектом Салавата Юлаева ребята выявили трехкратное превышение нормы.

Конкурсом идей междисциплинарных исследований в этом году руководил профессор А.С. Обухов. Главная идея конкурса – создание образовательной ситуации, выстроенной на основе встречи и совместной деятельности участников из разных регионов, увлеченных разнообразными направлениями исследований. В конкурсе мог принять участие любой желающий участник Чтений. Для этого авторы двух работ из разных секций самостоятельно находили «точки соприкосновения», чтобы при объединении результатов их личных исследований открывалась новая перспективная междисциплинарная тема. Работа проходила на платформе reactor, на которой участники разместили свои презентации и искали партнеров. Защита итоговых работ, в которой приняли участие эксперты из Москвы и регионов России, прошла 14 апреля. Наибольший интерес вызвали несколько работ которые, мы надеемся, будут продолжены в будущем и доведены до конкретного результата. Так, Басырова Ирина из школы №2 с.Буздяк (Республика Башкортостан), которая выполнила работу на тему «Изучение особенностей климата села Буздяк» и Леготин Максим из школы № 2 г. Копейск Челябинской области изучивший окаменелости нижнего карбона Жемерьякского лога, предложили проект новой исследовательской работы «Влияние климата на изменение популяций брахиопод отрядов Productida и Spiriferida». Новосельцева Яна из зерноградского педколледжа Ростовской области, название работы которой звучало как «Ты думал, что классический сонет стар, обветшал, и отдых им заслужен?» и Пащенко Анастасия из Дворца твор-



чества детей и молодежи г. Ростов-на-Дону, выполнившая работу на тему «Изучение растительного покрова Аксайского района Ростовской области в связи с вопросом создания ООПТ» предложили новое исследование на тему «Венок Вакха: культурологический и естественно-научный взгляд», выдвинув гипотезу о том, что биохимические свойства растений связаны с представлением древних народов об их магических свойствах. Также, в Конкурсе приняли участие ребята из Ленинградской, Калининградской, Брянской областей, Новосибирска, Республики Беларусь, Луганской Народной Республики и др. Для реализации предложенных исследований участникам были рекомендованы научные консультанты.

На Хакатон зарегистрировались 45 школьников из Сочи, Нижнего Новгорода, Владимира, Павлодара, Улан-Удэ, Слуцка, Алчевска, Горно-Алтайска, Иркутска, Набережных Челнов, Заинска, Нижнекамска, Сызрани, Стерлитамака, Ленинградской области и Москвы.

На итоговой конференции 13 апреля выступили 4 команды (остальные продолжили работать над своими темами): «Гамбит» (Воробьев Алексей, Колесник Иван, Сухорученко Святогор, Хабарова Полина) из г. Сочи; «Татары и татаро4ки» (Байков Юрий, Идрисова Карина, Лукин Матвей, Сабиров Риналь) из Набережных Челнов; «Стоп коронавирусу» (Сачкова Елизавета, Иванова Александра) из Иркутска; «Альдегиддегидрогеназа 2» (Юдин Владислав, Смирнова Екатерина) из Владимира.

Как отметили участники, задачи Хакатона вдохновили их на изучение разных аспектов развития текущей вирусной пандемии. А некоторым ребятам даже удалось представить оригинальные решения. Так, команда «Гамбит» работала в направлении усовершенствования средства индивидуальной защиты и предложила в качестве решения модификацию респиратора «Лепесток». Команда предварительно изучила данные об эффективности средств защиты от проникновения пылеватых частиц размерной фракции 2,5 мкм, нашла наиболее бюджетный отечественный продукт и предложила оригинальную конструкцию клапана выдоха. Предполагается, что такой клапан позволит теплу и влаге выходить на поверхность, что продлит срок эксплуатации респиратора и сделает его более комфортным.

Команда «Альдегиддегидрогеназа 2», состоявшая из биоинформатиков, решила проанализировать мутации в участках вирусных генов, кодирующих spike glycoprotein¹ (согласно научным данным, этот белок отвечает за прикрепление вирусной частицы к клеткам животных), у разных штаммов вирусов. В ходе работы участникам удалось обнаружить две мутации, характерные для патогенных штаммов. Вполне вероятно, что на основе полученных результатов ученые смогут продвинуться в повышении эффективности ПЦР диагностики, реплицируя только места скопления мутаций в последовательности, кодирующей spike glycoprotein. Команда также надеется, что в будущем их работа может внести определённый вклад в создание вакцин, защищающих от COVID-19, а с помощью данных о мутациях, приводящих к патогенности вируса, можно будет предсказывать возникновение новых патогенных штаммов.

В рамках Чтений, 10 апреля, состоялась презентация учебного пособия для внеурочной деятельности «Проектная мастерская» и серии рабочих тетрадей по биологии, физике, химии (авторы А.В. Леонтович, А.С. Саввичев, И.А. Смирнов), которое было издано в издательстве «Просвещение» и рекомендовано для организации проектной и исследовательской деятельности в общеобразовательных организациях [4]. Комплект предназначен для сопровождения программы внеурочной деятельности со сроком реализации 34 часа (17 часов теория, 17 часов практика).

5-6 апреля были проведены «виртуальные экскурсии» в МГУ имени М.В. Ломоносова: «Знакомство с Факультетом фундаментальной медицины»; «О механико-математическом факультете МГУ»; «Знакомство с химическим факультетом МГУ» с лекцией о возможностях хроматографических методов анализа окружающей среды

Также были проведены лекции в рамках традиционного научного лектория. Эти лекции – часть проекта «Парк онлайн», который реализуется Исследовательским центром «Точка варения» Колледжа 26 КАДР в сотрудничестве с Федеральным центром детско-юношеского туризма и краеведения. 5 апреля Александр Шадрин, магистр полярных исследований СПбГУ, гидролог и участник полярных исследований, рассказал про научные исследования в Антарктиде, тема его лекции называлась «Антарктида. Холодный юг». 11 апреля Алексей Хотылев, к.г.-м.н., сотрудник геологического факультета МГУ, руководитель секции «Науки о Земле» наших Чтений, провел виртуальную встречу с участниками на тему «Портрети-

¹ spike glycoprotein – колосовидный гликопротеин (шиповидные отростки на поверхности - напоминают солнечную корону)

сты Земли: как геологи изучают территории и делают по ним карты».

Традиционный конкурс-фестиваль художественного мастерства также прошел в дистанционном режиме (председатель жюри – Д.Л. Монахов). Ребята сняли видеоролики, на которых были представлены их художественные достижения. Итоги подводились по номинациям: проза, поэзия, фильм, прикладное творчество, танец, вокальный номер, игра на музыкальных инструментах. Участники из разных регионов имели возможность посмотреть видео друг друга и выбрать наиболее выразительные (поставив «лайки»), что было отмечено отдельными дипломами. Так, в номинации «Вокальное упражнение» лучшей стала Юлия Николаева из г. Волгоград, исполнившая танец «Мамина любовь», а в номинации «Проза» наиболее выразительно прочитала отрывок из романа «Униженные» Елизавета Пашкова из Башкортостана.

Несмотря на дистанционный режим проведения Чтений, экспертиза на секциях и другие разделы программы прошли на хорошем уровне и вызвали большой интерес участников. Благодаря использованию Интернет-платформы Zoom увеличилось число слушателей и количество заданных вопросов (в частности, от экспертов и руководителей работ из регионов). На многих секциях защиты проходили фактически в формате научных семинаров. Выступления участников были записаны и выложены в открытый доступ, это позволило повысить прозрачность экспертизы работ участников и обоснованность присуждения им дипломов. В дальнейшем такой режим позволит аргументировать необходимость введения специальных процедур итоговой аттестации и предоставления льгот при поступлении в университеты для участников научно-практических конференций школьников.

Участники Чтений отметили их образовательный характер, который мотивировал школьников на выбор профессии в области интеллектуального труда; дальнейшее продуктивное развитие межрегионального сообщества, ориентированного на реализацию исследовательских работ с учащимися.

Условия пандемии коронавируса повышают ценность исследовательского подхода на уровне профессиональных сообществ и массового сознания; именно наука способна предложить адекватные ответы на нынешние и грядущие вызовы Человечеству. Поэтому концепция Чтений как исследовательской программы в этом году обрела новое значение.

С итогами Всероссийского конкурса юношеских исследовательских работ можно ознакомиться на сайте Конкурса – vernadsky.info [2].

Список использованной литературы:

1. Всероссийский конкурс проектных работ школьников <https://konkurs.sochisirius.ru>. (дата обращения 20.04.2020).
2. Всероссийский конкурс юношеских исследовательских работ им. В.И. Вернадского. www.vernadsky.info. (дата обращения 20.04.2020).
3. Леонтович А.В. Наследие В.И. Вернадского и развитие содержания современного школьного образования в России // Неправительственный экологический фонд им. В.И. Вернадского. М., 2013. С. 164-176.
4. Леонтович А.В., Саввичев А.С., Смирнов И.А. Проектная мастерская. Основное общее образование: учебное пособие для общеобразовательных организаций. М.: Просвещение, 2019. – 160 с.
5. МАН «Интеллект будущего», программа «Юность. Наука. Культура». <https://new.future4you.ru/catalog/yunost-nauka-kultura/> (дата обращения 20.04.2020).
6. Российская научно-социальная программа для молодежи и школьников «Шаг в будущее». <http://www.step-into-the-future.ru>. (дата обращения 20.04.2020).

V. I. Vernadsky all-Russian youth contest is a platform for implementing the program of research activities of students

Leontovich A.V.

PhD, Chairman of the All-Russian Movement of Creative Teachers «Researcher»,
Senior Research Scientist of Institute for Studies for Childhood, Family, and Education
of the Russian Academy of Education

E-mail: leontov@gmail.com

Mazykina N.V.

Coordinator of the V. I. Vernadsky all-Russian youth contest

E-mail: nina.maz@mail.ru

Savvichev A.S.

Professor, head of the laboratory of Science center «Bioengineering» of the Russian
Academy of Sciences

E-mail: savvichev@mail.ru

Sveshnikova N.V.

Honored teacher of Russia, teacher of V. I. Vernadsky School № 1553

E-mail: sveshnikova@gmail.com

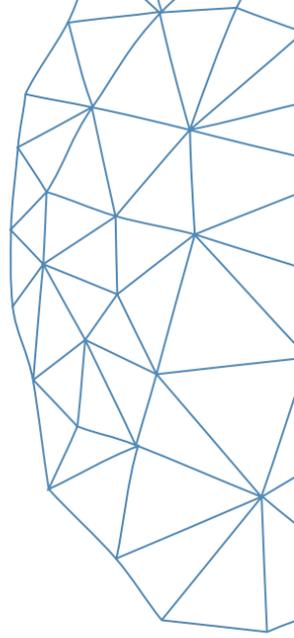
Obukhov A.S.

PhD, leading expert of Higher school of Economics

E-mail: a.obukhov@redu.ru

Abstract

The article gives the analysis of XXVII V. I. Vernadsky all-Russian Youth Contest, which took place on April 5-14, 2020 in the online mode. More than 700 participants from 64 regions of Russia and 5 other countries took part in this event. The article reveals the features of conducting mass interregional events in on-line mode, describes the methods of conducting individual sections of the program-remote examination, interdisciplinary section, hackathon, etc. Subject examples of students' research works in different areas of science are given. An increase in interest in science is predicted due to the coronavirus pandemic.

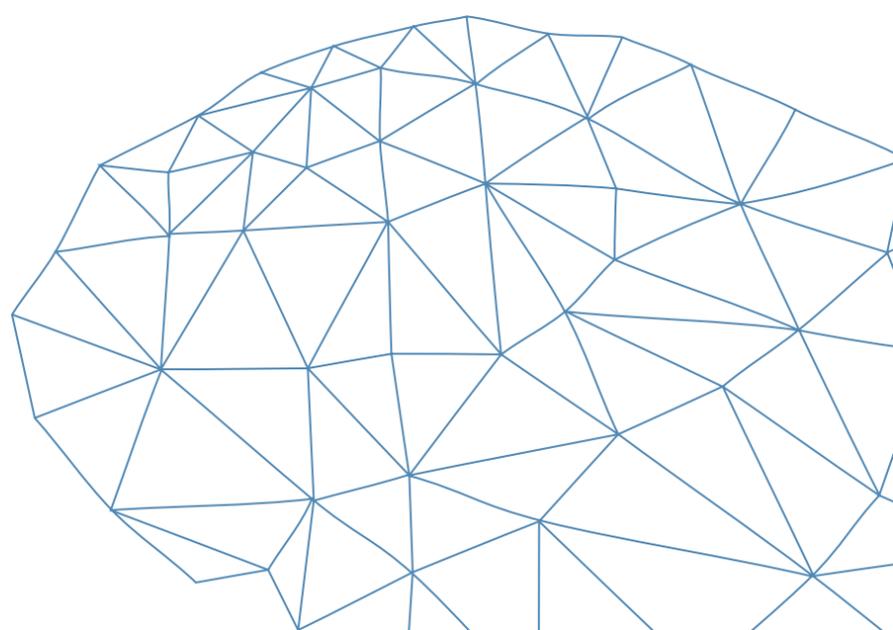


Key words

• research activity of students • competition of research papers • distance education • educational program • expertise •

References

1. All-Russian competition of design works of schoolchildren <https://konkurs.sochisirius.ru>. (date of access 20.04.2020).
2. V. I. Vernadsky all-Russian youth contest. www.vernadsky.info. (date of access 20.04.2020).
3. Leontovich A.V. the Legacy of V. I. Vernadsky and the development of the content of modern school education in Russia // V. I. Vernadsky non-Governmental environmental Foundation. Moscow, 2013, P. 164-176.
4. Leontovich A.V., Savvichev A. S., Smirnov I. A. Design workshop. Basic General education: a textbook for General education organizations. M.: Enlightenment, 2019. – 160 p.
5. MAN «Intelligence of the future», program «Youth. The science. Culture». <https://new.future4you.ru/catalog/yunost-nauka-kultura>. Accessed 20.04.2020.
6. Russian scientific and social program for young people and schoolchildren «Step into the future». <http://www.step-into-the-future.ru>. (date of access 20.04.2020).





Дайджест исследований в области психологии



Уважаемые читатели! С этого номера мы вводим новую рубрику «Дайджест исследований в области психологии», в которой планируется приводить обзор публикаций российских и зарубежных коллег. Мы надеемся, что даже краткий дайджест поможет заинтересованным читателям найти необходимые статьи и темы, получить контакты для развития своих исследований!

Ловушки общения

С позиций личностно-ориентированного управления важное значение имеет в какой мере каждый руководитель конструктивен и дружелюбен в общении и коммуникациях, насколько он индивидуален и подготовлен к управленческой деятельности, нетрадиционно и оригинально мыслит, каким видит будущее – все это приобретается в течение жизни. Именно об этом аудио книга Ю.В. Синягина «The Mouse Traps of Communication» («Ловушки общения»). Книга издана на английском языке, озвучена профессиональным американским специалистом. Рекомендуются к прослушиванию, руководителям, специалистам в области психологии и управления.

Подробнее: https://www.audible.com/pd/Self-Development/The-Mouse-Traps-of-Communication-Audiobook/B072HJG6G4?ref_=a_search_c4_3_

Лидеры будущего

Jacob Morgan, автор книги «The Future Leader», считает, что лидер – это тот, кто делает больше, чем просто ведёт к какой-то цели свою команду. Лидер должен руководствоваться правильной мотивацией и оказывать положительное влияние на окружающих людей. Но недостаточно просто мотивировать людей – лидеры, чтобы добиться успеха, должны быть чуткими и конструктивными во взаимодействиях. При этом, понятно, что лидеры не одинаковы и их пути достижения цели тоже различны, что и делает их успешными. Автор считает, что наличие осознанного определения лидерства внутри организации является важным шагом для развития будущих лидеров и поддержания единства направленности руководства.

Подробнее: <https://www.chieflearningofficer.com/2020/01/06/what-is-leadership-and-who-is-a-leader/>

Эмоциональный интеллект

Обычно говорят, что эмоциональный интеллект включает в себя как минимум три навыка: эмоциональное осознание или способность определять и называть собственные эмоции; способность использовать эти эмоции применительно к таким задачам, как мышление и решение проблем; способность управлять эмоциями, которая включает в себя как регулирование собственных эмоций, когда это необходимо, так и помощь другим в этом.

В любой деятельности постоянно возникает множество проблем, с которыми люди не сталкиваются в других сферах жизни и в каждом случае они должны принимать правильные решения, оставаться стабильными и спокойными, даже если дела идут не так хорошо. Dave Anderson, предлагая профиль эффективного сотрудника, считает, что в разные показатели оценки эффективности деятельности следует включать эмоциональный интеллект (EQ).

Подробнее: <https://www.trakstar.com/blog-post/evaluating-emotional-intelligence-eq-employee-performance-reviews/>

Недоверие себе

В исследованиях учёных лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» ФОиР ВШГУ РАНХиГС получены данные о том, что настойчивость, целеустремлённость и сила личности способствуют успешности личности и ее деятельности, а отсутствие веры в себя, недостаток уверенности может служить предиктором неуспешности. К аналогичным выводам пришёл и исследователь Krishnan Rangachari, который изучая влияние неуверенности, «недоверия себе» на успешность профессионального роста и результаты профессиональной деятельности, получил достоверные эмпирические данные о том, что чувство недостатка уверенности очень распространено, и оно может выступать тормозом личностно-профессионального развития.

Подробнее: <https://docs.microsoft.com/en-us/archive/msdn-magazine/2018/january/upstart-crisis-of-confidence>

Управление будущим

Успех управления, несомненно, зависит от умения определять глобальные цели направлений развития, что называется «управление будущим» - когда в результате успешного управления удаётся устранить конфликт и неопределённость предстоящего, а также спрогнозировать и спланировать будущее, которое при этом определяется как цели и показатели деятельности. В такой парадигме управление будущим выражается в способности к наиболее точному прогнозированию глобальных целей и процесса движения к ним. Однако, как полагает финский социолог Э. Kilpic, способность делать это в сложном мире, который чувствителен к малейшим изменениям, сомнительна. Учёный считает, что «Идеалистический взгляд на руководителя как на человека, который полностью контролирует ситуацию, не соответствует ни практическому опыту, ни научным данным в этом направлении», поэтому «возможность управления будущим заключается не в контроле, а в участии и влиянии на формирование смысла этого будущего. Речь идёт о создании контекста, который обеспечивает связность, взаимодействие и доверие между людьми». Опровергая общепринятое мнение, что роль лидеров состоит в том, чтобы выбирать стратегические направления, а затем убеждать других следовать им, Э. Kilpic предлагает своё понимание этого процесса.

Подробнее: <https://shift.newco.co/2017/09/09/the-future-of-management/>

Отдых как способ поддержать других

Человеку, как существу социальному, свойственно стремиться оказывать поддержку тем, кто в ней нуждается. Это является одной из главных составляющих социальной полезности личности. В деле оказания поддержки очень важно умение слушать и слышать, устанавливать близкий и доверительный контакт, а также запоминать полученную о других информацию. Слаженность данных процессов способствует более качественному межличностному взаимодействию и оказанию поддержки. Исследователи из Дартмутского колледжа Eleanor Collier и Meghan Meyer предположили, что для консолидации эмоций и информации необходим отдых. В проведенном ими исследовании с использованием данных, полученных с помощью МРТ такая взаимосвязь была установлена. Ряд экспериментов показал, что во время отдыха у испытуемых усиливалась функциональная связь между соответствующими отделами мозга: сетью пассивного режима, играющей роль в эмпатии, и лобно-височной сетью, связанной со способностью человека к интроспекции. Таким образом, отдых полезен не только для того, кто отдыхает, но и для того, кто нуждается в поддержке.

Подробнее: <https://nauchkor.ru/media/otdyh-pomog-ponyat-perezhivaniya-drugih-lyudey-5ec5968dcd3d3e00013e2c6e>



А.А. Деркач: выдающийся ученый, учитель, коллега





Памяти Анатолия Алексеевича Деркача

Селезнева Е.В.

Когда завершается земной путь любого человека, каждый из знавших его людей, вольно или невольно, для самого себя подводит итоги, задумываясь о том, какое место в его жизни занимал ушедший, и пытаюсь понять, что в его личности было самым главным и самым ценным.

Анатолий Алексеевич Деркач, появившись в моей жизни более сорока лет назад, занял в ней место и учителя, и руководителя, и друга.

И сейчас, когда его уже нет, я понимаю, что самым главным и самым ценным в нем было стремление видеть в других людях лучшее; умение открывать в них таланты; готовность содействовать реализации их идей, иногда самых фантастических; способность вдохновлять не только и не столько на достижение внешнего, социального успеха, сколько на раскрытие их сущности, и поддерживать при столкновениях с трудностями в этой внутренней работе.

Именно из-за этого когда-то давно Анатолий Алексеевич, выбирая между надежным и спокойным будущим учителя биологии и химии и неопределенным и бурным будущим пионервожатого, выбрал путь вожатого: для него важнее было не учить детей (даже самым лучшим образом) одной науке, а помогать им в открытии множества наук, а главное, в открытии себя самих.

Именно поэтому одним из глубоких и длительных интересов Анатолия Алексеевича стали детский и юношеский спорт и спортивная психология: спорт как модель жизни, в которой человек преодолевая себя, достигает совершенства и добивается успеха, а спортивная психология как область науки, помогающая достичь этого совершенства и добиться успеха.

Все это привело к тому, что им вместе с единомышленниками была сформулирована идея акмеологии как науки о непрерывном саморазвитии и самореализации человека в профессии и в жизни в целом и создана кафедра, на которой за двадцать восемь лет ее работы не только были осуществлены значительные исследования в области высших достижений человека, но и выросли десятки исследователей.

Можно было бы, используя научную терминологию, сказать, что Анатолий Алексеевич Деркач был трансформационным лидером, который всю свою жизнь стремился изменить содержание и структуру ценностно-смысловой сферы своих последователей, сформировать у них новые жизненные цели и помочь в достижении этих целей. И это было бы правильным определением.

Но этого определения недостаточно, чтобы описать всё богатство и красоту личности Анатолия Алексеевича. Возможно, позже, когда утихнет боль от осознания вечного расставания с ним, близкие, друзья, сотрудники, ученики попробуют отыскать точные слова и показать Анатолия Алексеевича как многогранного, противоречивого, прекрасного – живого человека.

А пока остаются только печаль от того, что его больше нет с нами, и сожаление о том, что недосказаны слова благодарности и любви.

Остается только память.



Человек, Ученый, Учитель

Синягин Ю.В.

Печально, но ушёл А.А. Деркач, академик РАО, известный психолог, великолепный организатор и талантливый человек, мой Учитель.

С Анатолием Алексеевичем мы познакомились более четверти века назад, в год его пятидесятилетия, а через два года он пригласил меня на кафедру. Все годы нашей совместной работы я не переставал восхищаться организаторскими талантами Анатолия Алексеевича, неординарностью и широтой его мышления, энтузиазмом и энергией, с которыми он, вместе со своим Учителем Ниной Васильевной Кузьминой, отстаивал новое направление в науке – акмеологию. Это было время активной борьбы за утверждение нового научного направления в ряду других наук о человеке. И здесь в полной мере проявились лидерские таланты Анатолия Алексеевича и, прежде всего, сила и масштабность его личности. Коллектив, который сумел собрать к тому времени Анатолий Алексеевич, был авторитетным и суперпрофессиональным: А.А. Бодалев, Л.И. Новикова, В.Г. Асеев, А.К. Маркова, Р.Л. Кричевский, Е.А. Климов..., но Анатолий Алексеевич смог настолько увлечь их своим видением, настолько заразить своей «кровной идеей», что они решились на работу в рамках нового научного направления. Умение собрать вокруг себя коллектив талантливых единомышленников – ещё одна сторона управленческого таланта Анатолия Алексеевича.

Проработав на кафедре много лет, я видел разные ситуации. Были случаи, когда люди по тем или иным причинам покидали кафедру. Вместе с тем, значительная часть людей через некоторое время возвращалась в коллектив, а те, кто находил себя в новых структурах, практически никогда не разрывали отношений с кафедрой, я уже не говорю о ее руководителе, который для многих из них оставался Учителем и другом.

Думаю, что в память о своём Учителе огромное число его учеников и последователей, готовы продолжать начатое важное и интересное дело, одним из основателей которого он стал.



Быть добру!

Синягина Н.Ю.

Пришла печальная новость... Ушёл в мир иной А.А. Деркач, мой Учитель, наставник, человек профессии, как писал великий педагог Я.А. Коменский «выше которой ничего не может быть под солнцем» ...

У каждого из нас были преподаватели, педагоги, которые пытались по мере сил вложить в нас что-то из своих знаний, умений, опыта. Но не всех их мы можем сегодня назвать Учителями, которых любим, постоянно помним, чьим мнением дорожим. Наверное, это большое везение, когда в жизни встречаются люди, которых мы понимаем с полуслова и чьи идеи безоговорочно принимаем, потому что интуитивно чувствуем их «своими», существующими где-то в глубинах собственного сознания. Великое счастье встретить Учителя, который станет путеводной звездой, научит доброте и справедливости, разделит с тобой радость, поддержит в трудную минуту. Таким для меня был Анатолий Алексеевич - беспредельно уважаемый и бесконечно дружелюбный!

Я пришла на кафедру которой руководил Анатолий Алексеевич в начале 90-х. Работа над темой докторской диссертации — это всегда сложно, стрессово, бесконечно... В то время гуманистические традиции не были нормой в воспитании и развитии личности и казалось, что это никогда не произойдёт. И только слова Анатолия Алексеевича «Так будет не всегда. Работай, ты тоже можешь на это повлиять» помогли остаться в науке, в образовании, найти свою стезю, понять, что действительно можешь решать и достигать... Была написана и защищена диссертация, многие наработанные материалы, оказавшись востребованными, до сих пор работают на гуманизацию детско-взрослой среды, жизнь идет, много новых дел, планов, друзей, в числе которых Учитель всегда оставался мудрым, добрым и близким. Анатолий Алексеевич был постоянно занят: научная работа, руководство кафедрой, телефонные звонки, встречи, заседания ... Но для нас, его учеников он всегда находил время, добрые слова. Он знал всех наших родных, расспрашивал о них, передавал добрые пожелания, говорил свои главные слова: «Вот и хорошо. Быть добру!».

Вечная память, дорогой Учитель!

СЛЕДУЮЩИЙ ВЫПУСК
— СЕНТЯБРЬ 2020

