

№3 (7) СЕНТЯБРЬ 2020

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ЛИЧНОСТЬ: РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



ИЗДАТЕЛЬ  
АНО «НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР  
ЭКСПЕРТИЗЫ И ИННОВАЦИЙ»



## От научного редактора

Уважаемые читатели! Перед вами необычный номер нашего журнала – в нем собраны материалы научно-практической конференции «Личность в системах управления», организованной и проведённой нами в июле месяце. В адрес оргкомитета поступило более 50 статей и докладов и их публикацию мы решили разместить в нескольких номерах журнала.

Интерес к теме не случаен. Мы живём в мире, перегруженном информацией, постоянными технологическими революциями, молниеносно меняющемся и характеризующемся неопределённостью, такой, как сейчас Covid-19. Это влияет на образ жизни человека, его деятельность. Но это влияет и на организации – очень немногие из них остаются прежними в такой период. Большая часть организаций должна изменяться и/или адаптироваться к ситуации, работать с этими изменениями со скоростью такой же или даже большей, чем наступают изменения. Чтобы трансформироваться, организации не могут просто сосредоточиться на технологических возможностях и процессах, им необходимо переосмыслить свои стратегию, лидерство, корпоративную культуру, привлечь людей способных производить изменения... Роль личности в управлении, в его результате огромна и зависит от того, какими качествами, знаниями и опытом эта личность обладает, насколько она способна преодолевать сопротивление внешней среды, изменять ее, влиять на окружающих, принимать нововведения, учиться, чтобы не отставать от времени. Как показали выступления, дискуссии, комментарии во время конференции, без высокого уровня развития всех этих составляющих достижение высоких показателей эффективности управленческой деятельности, даже при наличии и ярком развитии всех остальных, представить весьма затруднительно.

Прав Элвин Тоффлер, что в 21 веке «безграмотным считается уже не тот, кто не умеет читать и писать, а тот, кто не умеет учиться, доучиваться и переучиваться». Эти другие актуальные современные вопросы обсуждались на конференции, итоги которой нам ещё предстоит осмыслить.

От имени редакции выражаю надежду, что номер получился современным, полезным, всесторонне охватывающим проблематику, и приглашаю авторов и читателей к дальнейшей дискуссии по теме лидерства и его эффективности!

С наилучшими пожеланиями,

Юрий Викторович Синягин



## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Личность в системах управления: наука и практика .....</b>	<b>5</b>
Синягин Ю.В. Оценка управленческих кадров: проблемы и направления развития.....	6
Селезнева Е.В. Психобиографические факторы выраженности ориентаций на стабильность жизни и успех у руководителей системы государственного управления.....	13
Пономаренко Б.Т., Халиков М.С. Социальные факторы формирования эффективной личности на государственной гражданской службе.....	23
Валенсия А.В. Идентичность предпринимателя: Я-позиции и стратегии .....	29
Фрацковьяк М.Я. Женское лидерство в период пандемии .....	35
<b>Карьера и карьерное сопровождение.....</b>	<b>45</b>
Гончарова Е.А. Опыт развития личности и реализации ее потенциала в системах управления Липецкой области.....	46
Грязнова В.Н. Личностно-ориентированный подход в кадровой политике организации как вызов неопределенности .....	55
<b>Современные кадровые технологии .....</b>	<b>61</b>
Пальчик Г.В. Вариативный характер подготовки кадров в сфере управления.....	62
Булетова Н.Е. Основные тенденции цифровизации системы государственного и муниципального управления и их влияние на мотивацию персонала.....	67
Долгов М.В. Управленческие команды: характерные особенности, показатели и критерии оценки эффективности деятельности.....	74
Хромушина Е.А. Развитие талантов на базе корпоративной модели компетенции на примере глобальной компании .....	85
<b>Диагностика и оценка личности .....</b>	<b>90</b>
Мартынова Н.А. Личностные детерминанты успешного сотрудничества руководителя и заместителя .....	91

Бажданова Ю.В. Личность лидера и ее значимые особенности для  
процесса управления..... 102

**Тезисы докладов на Международной научно-практической  
конференции «Личность в системах управления ..... 109**

Поличка Н.П. Особенности профессионального развития личности  
в муниципальных системах управления ..... 110

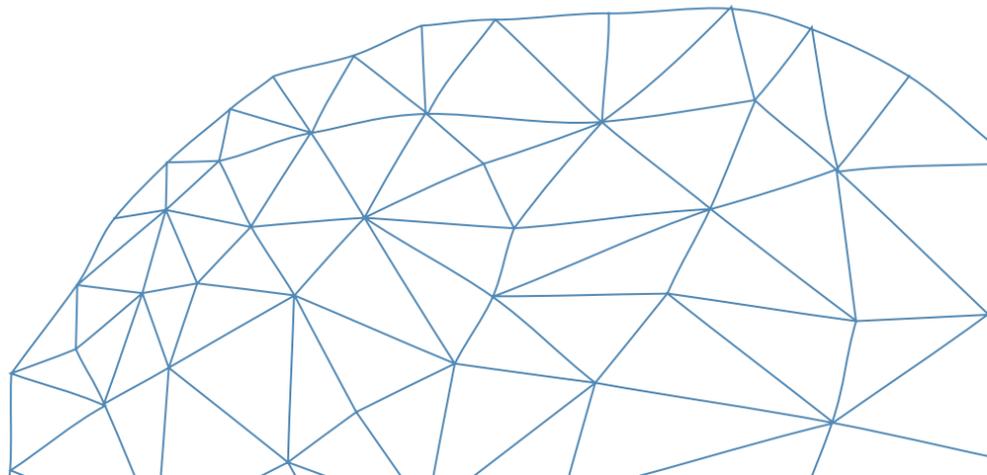
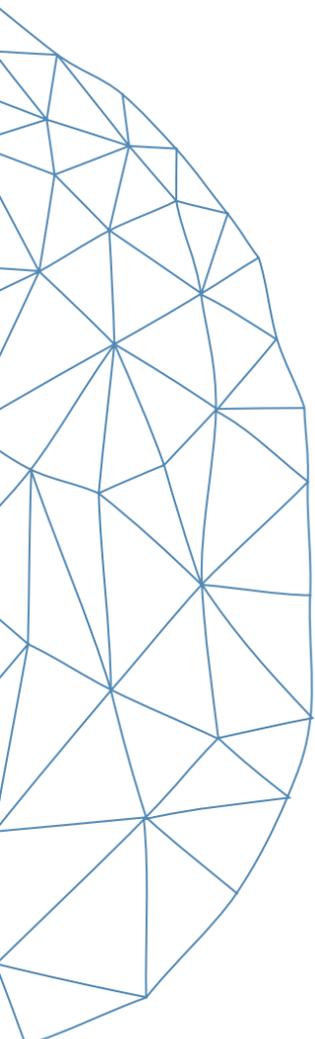
Карпов А.А. Метакогнитивные детерминанты стилевых различий  
в управленческой деятельности..... 114

Богословская В.Р. Дискретность личности руководителя..... 117

Колосова В.В. Актуальные проблемы подготовки управленческих кадров..... 120

Кустова А.В. Трансформационное лидерство как ресурс повышения  
эффективности управленческой деятельности..... 123

**Дайджест исследований в области психологии ..... 126**





# Личность в системах управления: наука и практика





# Оценка управленческих кадров: проблемы и направления развития



Синягин Ю.В.

Доктор психологических наук, профессор, научный руководитель факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, заведующий лабораторией «Диагностика и оценка руководителей», г. Москва

e-mail: [yvsin1@yandex.ru](mailto:yvsin1@yandex.ru)

## Аннотация

В статье дается анализ основных проблем оценки и развития управленческих кадров системы государственного управления современной России и анализируются основные направления научной и научно-прикладной деятельности факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, направленных на их решение.

## Ключевые слова

• личность руководителя • личностно-ориентированный подход • ресурсный подход • четырехкомпонентная модель управленческой готовности • предикативные модели оценки управленческой готовности •

Мы живем сегодня в динамично меняющемся и информационно насыщенном VUCA мире, который ставит острые вызовы на всех уровнях жизни и управления. В полной мере это относится и к диагностике и развитию руководителей, которыми мы занимаемся на факультете оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления РАНХиГС уже много лет.

За время существования факультета был накоплен большой материал по итогам работы с руководителями разного уровня управления. Создана значительная база данных, включающая результаты лично-профессиональной диагностики руководителей, проведенной по разработанной в Академии технологии. На сегодняшний день она насчитывает более 30000 записей. В ходе работы по анализу и обобщению полученных данных на факультете было выполнено более 30 НИР [15].

В этой небольшой статье я безусловно не смогу осветить все направления этой работы. Попытаюсь отметить только некоторые наши общие подходы и выделить наиболее значимые результаты. Подчеркну, что особенность всей нашей деятельности заключается в том, что мы в основном работаем с руководителями прежде всего системы государственного управления. Именно этой группе людей в системах управления посвящена большая часть наших исследований.

В качестве основных характеристик современности большинство специалистов выделяют цифровую трансформацию и неопределённость [19]. Ключевыми с точки зрения оценки и развития управленческих кадров здесь являются два момента. Во-первых, существенное изменение требований к личности руководителя и, соответственно, к оценке и развитию его личности, модели и всей структуры оцениваемых характеристик. На первое место здесь выходят уже не компетенции, а именно личностные качества, обеспечивающие его готовность и к неопределенности, и трансформации действительности, и ко всем иным вызовам, которые ставит новый технологический уклад нашей жизни [10]. Во-вторых, это возможности развития самих оценочных процедур на основе применения новых технологических решений [20].

В современной науке и практике можно выделить четыре ключевых требования к лично-профессиональной оценке. Это целостность, точность, полезность и справедливость [20]. Направления наших разработок соответствуют всем этим четырём требованиям (рис. 1).

Ещё когда мы начинали работу по оценке кандидатов в управленческие резервы высокого уровня в системе государственной гражданской службы, мы выделили три подхода к лично-профессиональной оценке: дефицитарный, на который ориентированы основные процессы отбора, нормативный, базирующийся на идеях компетентностного подхода и ресурсный, характерный для лично-ориентированного подхода. Мы исходим из того, что в ходе проведения диагностики и оценки необходимо разумное их сочетание [10]. Одним из ключевых направлений нашей работы выступала и выступает попытка объединения всех этих трех подходов в рамках того, что мы назвали комплексный ресурсный анализ [10].

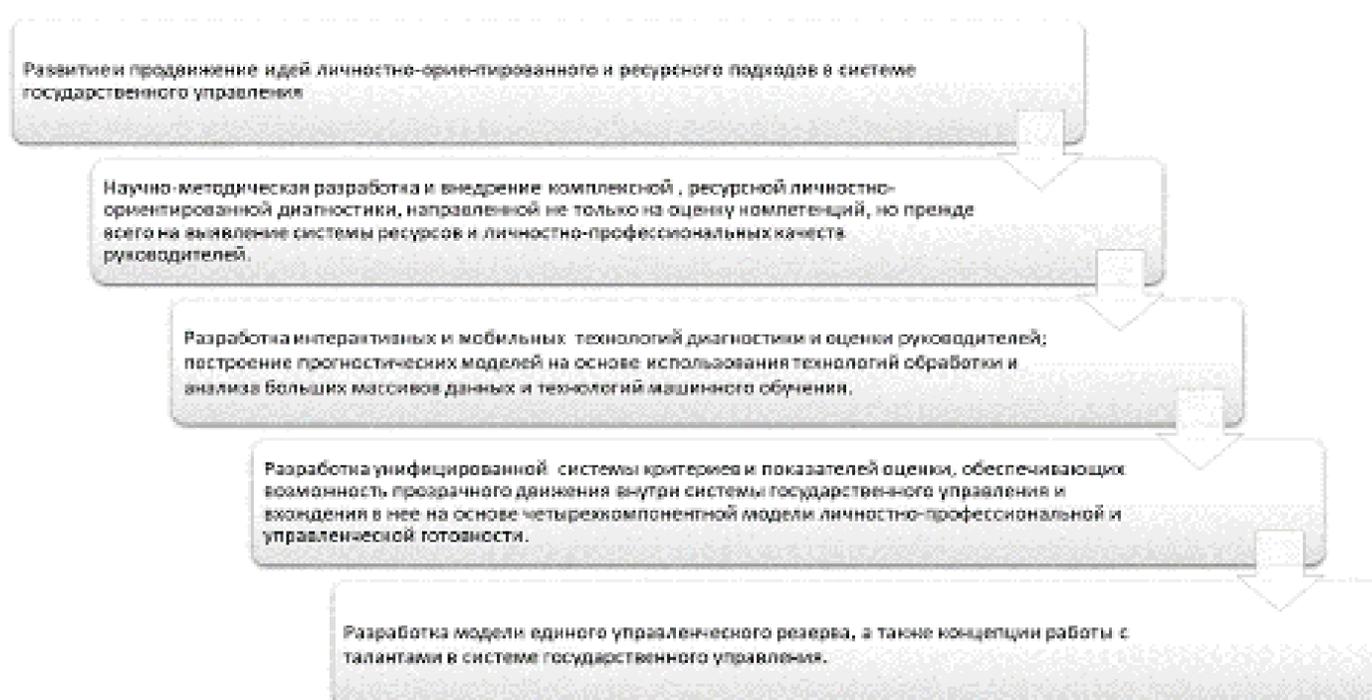


Рисунок 1 – Основные направления научных и научно-прикладных разработок факультета оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления РАНХиГС

Еще в 2014 году нами была сформулирована трехкомпонентная модель управленческой готовности и управленческого потенциала руководителей [18], которая нашла отклик, как у наших заказчиков, так и у самих руководителей, поскольку позволяла структурировать и сделать прозрачной и визуализацию результатов оценки, и систему обратной связи по итогам оценки, и разработку индивидуальных планов личностно-профессионального развития. Модель развивалась, и сегодня мы говорим уже о четырехкомпонентной модели, которая включает лидерскую готовность, менеджерскую готовность, экспертную (профессиональную) готовность, а также то, что мы назвали социальной готовностью (рис. 2).

Каждая из этих составляющих включает в свой состав три показателя, которые мы назвали мета компетентностями. Три составляющие готовности уже достаточно подробно описывались нами ранее, остановлюсь здесь несколько подробнее только на последней составляющей – социальной готовности. Первоначально система показателей, которые мы использовали, включала девять количественных и один качественный показатель – социальную направленность руководителя. Социальная (личностная) готовность включает в себя саму социальную направленность, под которой (в широком смысле) мы понимаем систему устойчивых побуждений личности при принятии решений ориентироваться не на собственные интересы, а на интересы общества и государства, моральную нормативность, включающую такие качества как принципиальность и порядочность [6; 7; 9]. Наконец, в качестве третьей составляющей, изучению которой на государственной службе посвящены наши исследования, выступает мотивация [3].

Уже упомянутое нами серьезное усиление роли личностной составляющей в обеспечении эффективности деятельности руководителя, его ближайшего окружения и всей системы управления выводят социальную (личностную готовность) на одно из первых мест в этой структуре. Более того, весьма важной, как мы уже отмечали в целом ряде исследований, является способность и готовность руководителей реализовывать в своей деятельности личностно-ориентированный подход к управлению. Именно развитие этого подхода выступает еще одним активно развиваемым направлением наших исследований [8; 14; 15].

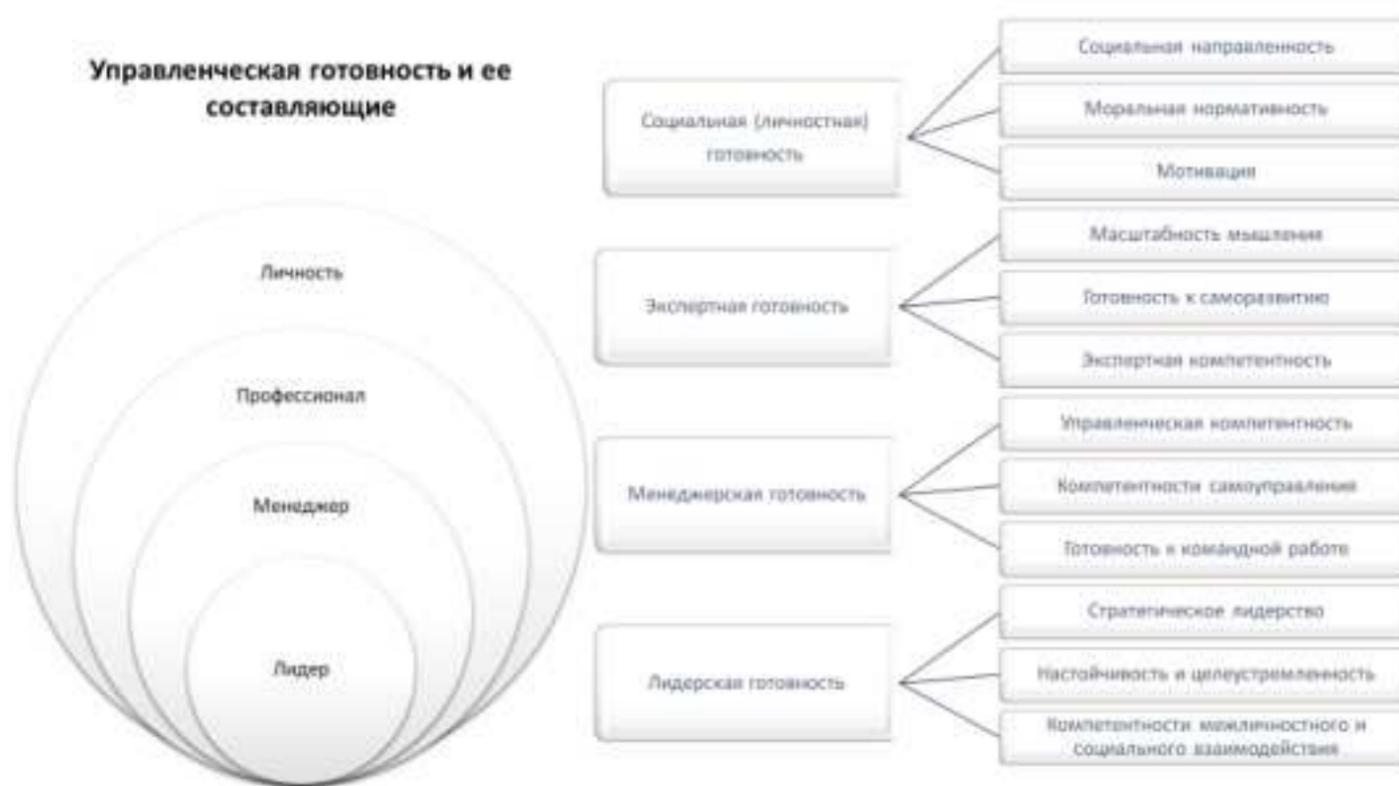


Рисунок 2 – Четырехкомпонентная модель управленческой готовности

Здесь на первый план выходит и изучение системы ценностных ориентаций руководителя и того, что является одной из стержневых составляющих в личности руководителя, его стратегической жизненной идеи [6; 9; 10; 16].

В рамках реализации этой и ряда других задач, стоящих перед нами, большую роль сегодня могут сыграть возможности получения, анализа и обработки больших массивов данных с применением новых информационных цифровых технологий, что обеспечит как повышение точности и справедливости оценки, так и ее полезности. В связи с этим еще одним направлением научной работы факультета вы-



ступает повышение точности и прогностической ценности оценочных процедур [1; 2; 11; 15].

Подчеркну, что все направления работы сегодня нами строятся на основе использования больших данных, которыми сейчас располагает факультет.

Здесь я бы отметил два перспективных направления работы, которые уже частично реализованы в рамках пилотных проектов. Во-первых, это создание чат-ботов для проведения первичной диагностики с использованием возможностей мобильных приложений, а также разработка интерактивных опросников. Во-вторых, это обоснование предикативных моделей. Довольно перспективными здесь выступают: построение прогностических моделей на основе психобиографических данных. Это направление также получило уже практическое развитие в рамках одного из исследований, поскольку психобиографический подход, наряду с другими, лежит в основе реализуемой на факультете технологии личностно-профессиональной диагностики руководителей [5; 10].

Наконец, на этом остановлюсь немного подробнее, это разработка предикативных моделей оценки уровня управленческой готовности. Основанием для их разработки выступило несколько моментов. Во-первых, на протяжении шести лет, начиная с 2014 года, когда факультету было поручено проведение диагностики кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, нами разрабатывался и постоянно совершенствовался собственный классификатор управленческих должностей. В своем итоговом развернутом варианте он включал 11 уровней, а в более сжатом 5 уровней. Будучи соотносимы с формальным реестром управленческих должностей, они включали и ряд неформальных характеристик, таких как объем и ложность принимаемых решений, уровень ответственности и ряд других показателей. Во-вторых, наличие в структуре личностно-профессиональной диагностики ядерного инвариантного инструментария, позволяющего получить сопоставимые данные по массиву из 15 000 руководителей. Ядерной составляющей этого инструментария выступал опросник оценки управленческого потенциала, построенный на основе используемых нами идей психобиографического подхода [10]. В третьих, результаты серии исследований карьерных траекторий руководителей и реальной эффективности их деятельности, что позволило среди массива итоговых показателей выделить ключевые показатели управленческой готовности.

На основе всех этих данных нами была предпринята попытка, используя алгоритмы машинного обучения, создать и оттренировать модели для прогноза уровней управленческой готовности и сопоставления полученных данных с реальным уровнем управленческих должностей руководителей. Всего было проведено более двухсот экспериментов с варьированием как обучающего массива, так и выделяемых показателей для прогноза уровня управленческой готовности. Построение, проверка и тренировка моделей проводились с использованием сервиса машинного обучения Microsoft Azure learning. Полученные (пока промежуточные) результаты получились достаточно, на наш взгляд, интересными.

Не уходя глубоко в описание конкретных результатов, отмечу только, что в ходе анализа полученных данных было зафиксировано два эффекта. Один из них, который можно назвать эффектом «узкого горлышка», заключается в том, что на средних уровнях управления было четко зафиксировано явное превышение над ожидаемым числа людей, формальные показатели управленческой готовности которых превышали уровень занимаемой ими должности. Другими словами, средний уровень управления характеризуется преобладанием руководителей, квалификация которых превосходит уровень занимаемой управленческой позиции. С другой стороны, полученные данные показали, что именно на средних управленческих должностях наблюдается максимальное число руководителей с невысоким уровнем развития ключевых (по данным наших предыдущих исследований) компетентностей.

Именно эти два явления выступают одной из причин, что часто оценка в системах управления не обеспечивает реализацию двух из основных выделенных принципов – полезности и справедливости. Его наличие выступает основой и для активного внедрения в системы государственного управления, как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации открытых конкурсов, в организации и проведении которых активно участвует факультет, флагманом среди которых выступает конкурс Лидеры России.

Участие в поисках путей решения этой проблемы – это еще одно из ключевых направлений разработок факультета. Разработка подходов к оптимизации работы по формированию управленческих резервов



на различных уровнях управления, направлена прежде всего на реализацию предлагаемой академией модели единого управленческого резерва на государственной гражданской службе. В эту работу также активно включён факультет [17]. Значимым направлением здесь выступает унификация оценочных процедур, обеспечивающая возможность не только вертикального, но и горизонтального передвижения руководителей внутри всей системы государственного управления [12]. Мы полагаем, что описанные нами четыре составляющих управленческой готовности могли бы быть в этом серьезным подспорьем. Весьма близким к данному направлению работы выступают и активно ведущиеся на факультете разработки логики и методологии работы с талантами в системе современного государственного управления [4; 13]. И здесь, как показывают результаты исследований, весьма эффективными выступают идеи личностно-ориентированного и ресурсного подходов.

Хочется надеяться, что описанные направления нашей работы по оценке личности руководителей окажутся полезными исследователям, специалистам кадровых служб, а также тем, для кого мы реально работаем – самим руководителям разных уровней управления.

---

## Список использованной литературы:

1. Баркова Ю.К., Гояева З.М., Мударисов А.А. Возможности и потенциал использования цифровых технологий личностно-профессиональной диагностики в сфере государственного управления // Вопросы психологии. 2019. № 3-4. С. 81-88.
2. Гояева З.М., Мударисов А.А. IT-технологии в оценке и диагностике кадров: краткий обзор практики применения на госслужбе // Стратегия научно-технического развития России: проблемы и перспективы: сборник статей Международной научно-практической конференции (12 апреля 2020 г.) – Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2020. 114 с. С. 88-92.
3. Классные чины как фактор мотивации государственных гражданских служащих: историко-психологический анализ / Синягин Ю.В., Шебураков И.Б., Тюменцев И.О., Тушканов И.В. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. 84 с.
4. Комиссаров А.Г., Синягин Ю.В., Чирковская Е.Г. К вопросу о создании единой системы управления талантами в России. Личность: ресурсы и потенциал. Выпуск: № 1(5) Март 2020.
5. Лебедева А.В., Селезнева Е.В., Чирковская Е.Г. Взаимосвязь фактов биографии и профиля управленческой готовности // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2019. № 4. С. 49–59. DOI: 10.18384/2310-7235-2019-4-49-59
6. Переверзина О.Ю., Синягин Ю.В. Понятийный и исследовательский дискурс проблемы жизненных стратегий личности // Вопросы психологии. №3. 2017. С.149-159.
7. Селезнева Е.В., Баркова Ю.К. Социальная направленность личности и ценностные стратегии руководителей системы государственной службы // Вопросы управления. 2019. № 4(40). С. 203-216. DOI: 10.22394/2304-3369-2019-4-204-216.
8. Синягин Ю.В. Личностно-ориентированный подход в управлении: тренд, выдвинутый временем // Образование личности. 2016. №4. С. 61-65.
9. Синягин Ю.В. Ценностные ориентиры современных руководителей // Государственная служба. № 1. 2017. С. 74-80.
10. Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. 186 с. ISBN: 978-5-85006-234-7.
11. Синягин Ю.В., Мударисов А.А. Возможности использования цифровых технологий в личностно-профессиональной диагностике государственных служащих // Личность: ресурсы и потенциал. № 1. 2020. URL: [https://science.potentiales.ru/content/issues/2020.03/issue5\\_article3.pdf](https://science.potentiales.ru/content/issues/2020.03/issue5_article3.pdf).
12. Синягин Ю.В., Синягина Н.Ю., Переверзина О.Ю. Проблемы повышения эффективности реализации государственной политики на основе стандартизации требований к специалистам по оценке управлен-

ческих кадров. - Вестник экспертного совета. № 4 (19). 2019. С. 8-13.

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

14. Синягина Н.Ю., Синягин Ю.В., Алдошина Ю.К. Личностно-ориентированный подход в управлении: мировой опыт // Образование личности. № 1. 2017. С. 47-56.

15. Чирковская Е.Г., Мударисов А.А. Дайджест научных исследований лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» РАНХиГС при Президенте РФ за 2018 год // Образование личности. 2019. № 1. С. 64-71.

16. Шебураков И.Б. Трансформация технологий управления эффективностью в контексте личностно-ориентированного подхода в управлении // Образование личности. 2017. № 2. С. 65-71.

17. Шебураков И.Б., Атнашев Т.Н. Резервы управленческих кадров: от патронажа к меритократии // Государственная служба. 2019. № 3(21). С. 38-38.

18. Sinyagin Y.V. The components of managerial alacrity of government executives. European Research Studies Journal. 2018. Vol. 21. № 1. P. 295-308.

19. URL: [https://psy.su/summit/summit\\_archive/](https://psy.su/summit/summit_archive/)

20. URL: <https://blog.psionline.com/talent/emerging-trends-in-employee-assessments-are-they-worth-it>

## Assessment of managerial human resources: problems and lines of development

Sinyagin Yu.V.

Psy.D, Professor, Academic supervisor of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, Head of the Research Laboratory of Diagnostics and Assessment of Managers, the Graduate School of Public Administration, RANEPА, Moscow

E-mail: [yvsin1@yandex.ru](mailto:yvsin1@yandex.ru)

### Abstract

The article analyzes the main problems of assessing and developing managerial human resources in the public administration system of modern Russia and analyzes the main lines of scientific and scientific-applied activities of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources of the Graduate School of Public Administration, RANEPА, aimed at solving them.

### Key words

• the personality of a manager • a personality-oriented approach • a resource-based approach • a four-component model of managerial readiness • predictive models for assessing managerial readiness •

---

## References

1. Barkova Yu.K., Goyaeva Z.M., Mudarisov A.A. Opportunities and potential of using digital technologies of personal and professional diagnostics in the field of public administration // Questions of psychology. 2019. No. 3-4. P. 81-88.
2. Goyaeva Z.M., Mudarisov A.A. It-technologies in the assessment and diagnostics of personnel: a brief overview of the practice of application in the civil service // Strategy of scientific and technological development of Russia: problems and prospects: collection of articles of the International scientific and practical conference (April 12, 2020). – Petrozavodsk: «New Science», 2020. 114 p. P. 88-92.
3. Class ranks as a factor in motivating civil servants: historical and psychological analysis / Sinyagin Yu.V., Sheburakov I.B., Tyumentsev I.O., Tushkanov I.V. – M.: «Delo» Publishing House RANEPa, 2019. 84 p.
4. Komissarov A.G., Sinyagin Yu.V., Chirkovskaya E.G. To the issue of creating a consistent system of talent management in Russia // Personality: resources and potential. Issue: No. 1(5), March 2020.
5. Lebedeva A.V., Selezneva E.V., Chirkovskaya E. G. Interrelation between biographical data and profile of managerial readiness // Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Psychological Sciences. 2019. No. 4. P. 49–59. DOI: 10.18384 / 2310-7235-2019-4-49-59.
6. Pereverzina O.Yu., Sinyagin Yu.V. Notional and research discourse: problems of personal life strategies // Questions of psychology. No. 3. 2017. P.149-159.
7. Selezneva E.V., Barkova Yu.K. Social orientation of the person and value strategies of civil service executives // Management issues. 2019. No. 4(40). P. 203-216. DOI: 10.22394 / 2304-3369-2019-4-204-216.
8. Sinyagin Yu.V. The personality-centered approach in management: a trend extended by time // Personality Education. 2016. No. 4. P. 61-65.
9. Sinyagin Yu.V. Value orientations of modern leaders // State Service. No. 1. 2017. P. 74-80.
10. Sinyagin Yu.V. A questionnaire for assessing management potential in complex personal and professional diagnostics. – M.: «Delo» publishing house RANEPa, 2020. – 186 p. – ISBN: 978-5-85006-234-7.
11. Sinyagin Yu.V., Mudarisov A.A. Opportunities of using digital technologies in personal and professional diagnostics of civil servants // Personality: resources and potential. No. 1. 2020. URL: [https://science.potenciales.ru/content/issues/2020.03/issue5\\_article3.pdf](https://science.potenciales.ru/content/issues/2020.03/issue5_article3.pdf)
12. Sinyagin Yu.V., Sinyagina N.Yu., Pereverzina O.Yu. The problems of improving efficiency of implementation of state human resources policy based on the standardization of requirements for specialists on the assessment of management // Bulletin of the expert council. No. 4(19). 2019. P. 8-13.
13. Sinyagina N.Yu. Talent management: in search of efficiency // Collection of scientific papers of the scientific and practical conference «Theory and practice of psychological support of leading personnel»: Minsk: Academy of Management under the President of the Republic of Belarus, 2019. P. 56-61.
14. Sinyagina N.Yu., Sinyagin Yu.V., Aldoshina Yu.K. A person-oriented approach to management: worldwide experience // Personality education. No. 1. 2017. P. 47-56.
15. Chirkovskaya E.G., Mudarisov A.A. Research digest of the laboratory «Diagnostics and evaluation of managers» of the Russian presidential academy of national economy and public administration for 2018 // Personality education. 2019. No. 1. P. 64-71.
16. Sheburakov I.B. Transformation of efficiency management technology in the context of a personality-oriented approach in management // Personality Education. 2017. No. 2. P. 65-71.
17. Sheburakov I.B., Atnashev T.N. Managerial personnel reserves: from patronage to meritocracy // State Service. 2019. No. 3(21). P. 38-38.
18. Sinyagin Y.V. The components of managerial alacrity of government executives. European Research Studies Journal. 2018. Vol. 21. No. 1. P. 295-308.
19. URL: [https://psy.su/summit/summit\\_archive/](https://psy.su/summit/summit_archive/)
20. URL: <https://blog.psonline.com/talent/emerging-trends-in-employee-assessments-are-they-worth-it>



# Психобиографические факторы выраженности ориентаций на стабильность жизни и успех у руководителей системы государственного управления



Селезнева Е.В.

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

e-mail: [selezneva-ev@ranepa.ru](mailto:selezneva-ev@ranepa.ru)

## Аннотация

В статье представлены результаты эмпирического исследования взаимосвязи фактов биографии руководителей системы государственного управления и выраженности их ценностных ориентаций. Описаны психобиографические факторы выраженности ценностных ориентаций на общую стабильность жизни и успех.

## Ключевые слова

• ценностные ориентации • факты биографии • руководители системы государственного управления •

Как известно, деятельность и поведение человека регулируются со стороны не только внешней (физической, социальной, культурной), но и внутренней (психологической, нравственной) среды. При этом в качестве критериев для выбора цели активности человека выступают его смыслы, идеалы и ценности, а в качестве движущих механизмов в процессе достижения выбранных целей – ценностные ориентации.

В то же время формирование ценностно-смысловой сферы человека обусловлено, с одной стороны, собственной активностью человека как субъекта своего развития, а с другой стороны, – воздействием тех или иных жизненных обстоятельств, в которые человек оказывается вовлечен как субъект жизненного пути. Факты биографии человека оказывают большее или меньшее влияние на систему его ценностных ориентаций, которая выражает предпочтения и стремления личности в отношении тех или иных социальных ценностей и выступает в качестве основания для определения жизненных целей.

Использование для изучения ценностных и карьерных ориентаций личности психобиографического анализа, то есть исследование их взаимосвязи с отдельными фактами биографии человека, позволит в теоретическом плане более глубоко понять механизмы формирования направленности личности в целом, а в практическом плане – получить возможность для построения более точного прогноза перспектив личностно-профессионального развития и траектории карьерного роста человека.

На факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС взаимосвязь фактов биографии и выраженности ценностных и карьерных ориентаций руководителей системы государственного управления изучалась в рамках исследования взаимосвязи психобиографических особенностей с индивидуально-психологическими и личностными характеристиками руководителей системы государственного управления. Данное исследование продолжает линию проводящихся с 2014 г. на факультете исследований, направленных на разработку и дальнейшее совершенствование технологии личностно-профессиональной диагностики и показавших, что использование психобиографического метода позволяет получать более тонко и глубоко анализировать особенности личностно-профессионального развития руководителей, и в первую очередь уровень и специфику сформированности их управленческого потенциала и управленческой готовности, а также факторы карьерной успешности [1; 2; 6].

В качестве инструмента исследования структуры ценностных ориентаций как факторов социального поведения личности в целом использовался ценностный опросник, в основе которого лежит уточненная теория базовых индивидуальных ценностей Ш. Шварца и который позволяет оценить выраженность 19 базовых ценностей, имеющих различный мотивационный смысл [7]. Так как при апробации опросника у респондентов были выявлены затруднения в понимании значений терминов, ряд терминов был уточнен, а опросник заново апробирован.

В качестве инструмента исследования структуры карьерных ориентаций как факторов самоопределения в процессе построения карьеры использовалась методика «Якоря карьеры» Э. Шейна в адаптации В.А. Чикер и В.Э. Винокуровой [3, с. 207-212], которая позволяет оценить выраженность ряда карьерных установок.

При исследовании фактов биографии использовались психобиографические вопросы опросника управленческого потенциала (ОУП), разработанного на факультете оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления РАНХиГС при Президенте РФ [4; 5].

В рамках широкомасштабного исследования готовности руководителей к управленческой деятельности, проведенного ФОиР в 2017–2019 гг., нами была выделена группа в 451 человек по признаку «руководитель системы государственного управления», данные которой подверглись анализу, описанному в статье.

При анализе взаимосвязи ценностных и карьерных ориентаций с тем или иным фактом биографии участников исследования респонденты разделялись на подгруппы в зависимости от выбранного ими варианта ответа на соответствующий вопрос. В анализе не использовались данные по подгруппам, число респондентов в которых было менее 10 человек.

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

Было установлено, что значимые различия фиксируются по тем или иным шкалам с разной частотой. Наибольшее число значимых различий (55 и более случаев) зафиксировано по шкалам «Стабильность (общая)», «Стремление к успеху», «Предпринимательство», «Стабильность места жительства», а наименьшее (менее 25 случаев) – по шкалам «Автономия (независимость)», «Интеграция стилей жизни» и «Безопасность и стабильность общества». Можно предположить, что формирование ценностных или карьерных ориентаций, по которым выявлено наибольшее число значимых различий, в максимальной степени взаимосвязано с определенным психобиографическим профилем.

Рассмотрим более подробно, с какими биографическими вопросами взаимосвязана выраженность ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех и как различается уровень выраженности каждой из них в зависимости от варианта ответа на тот или иной вопрос. В анализ были включены только те варианты ответов на вопросы, по которым установлена значимость различий средних значений шкал «Стабильность (общая)» и «Стремление к успеху».

Следует отметить, что выраженность ориентации на общую стабильность жизни в целом по выборке выше выраженности ориентации на успех (соответственно 6,89 и 4,31 балла по 10-балльной шкале). Однако в рамках данного исследования нас интересует не сравнение уровня этих ориентаций, а анализ выраженности каждой из них у респондентов с разными биографическими особенностями.

Так, были выявлены различия в уровнях выраженности ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех у респондентов, которые при ответе на вопрос о ведущих ценностях родительской семьи выбрали варианты ответа «учеба и саморазвитие» или «семья» (рис. 1).

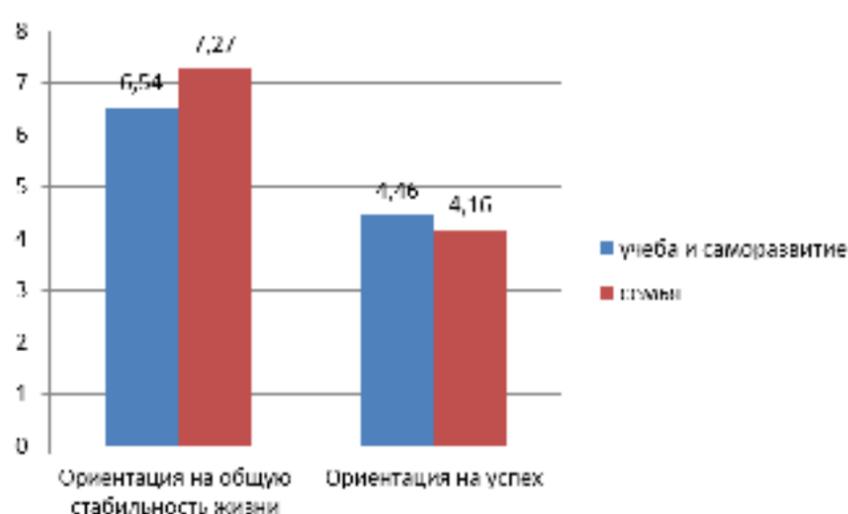


Рисунок 1 – Различия в выраженности ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех в зависимости от ведущей ценности родительской семьи (баллы по 10-балльной шкале)

Как видно из рисунка, у респондентов, которые при ответе на вопрос о ведущей ценности родительской семьи выбрали вариант ответа «семья», выше уровень ориентации на общую стабильность жизни, а у респондентов, выбравших вариант ответа «учеба и саморазвитие», – выше уровень ориентации на успех.

Та же тенденция сохраняется и при анализе выраженности ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех у респондентов, выбравших разные варианты ответа на вопрос о ведущих ценностях их собственной семьи (рис. 2).

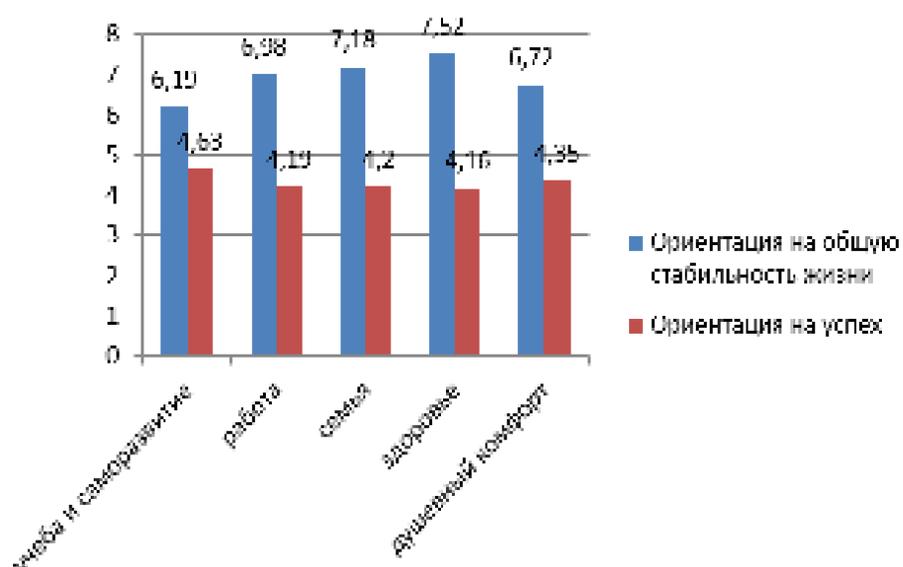


Рисунок 2 – Различия в выраженности ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех в зависимости от ведущей ценности собственной семьи участников исследования (баллы по 10-балльной шкале)

Как видно из рисунка, уровень ориентации на общую стабильность жизни наиболее высок у респондентов, выбравших вариант ответа «здоровье», а уровень ориентации на успех наиболее высок у респондентов, выбравших вариант ответа «учеба и саморазвитие». В то же время наиболее низкий уровень ориентации на общую стабильность жизни фиксируется у респондентов, которые выбрали вариант ответа «учеба и саморазвитие», а наиболее низкий уровень ориентации на успех – у респондентов, выбравших вариант ответа «работа».

Проанализируем различия в выраженности ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех в зависимости от того, был ли респондент лидером в школьные годы или не был (рис. 3).

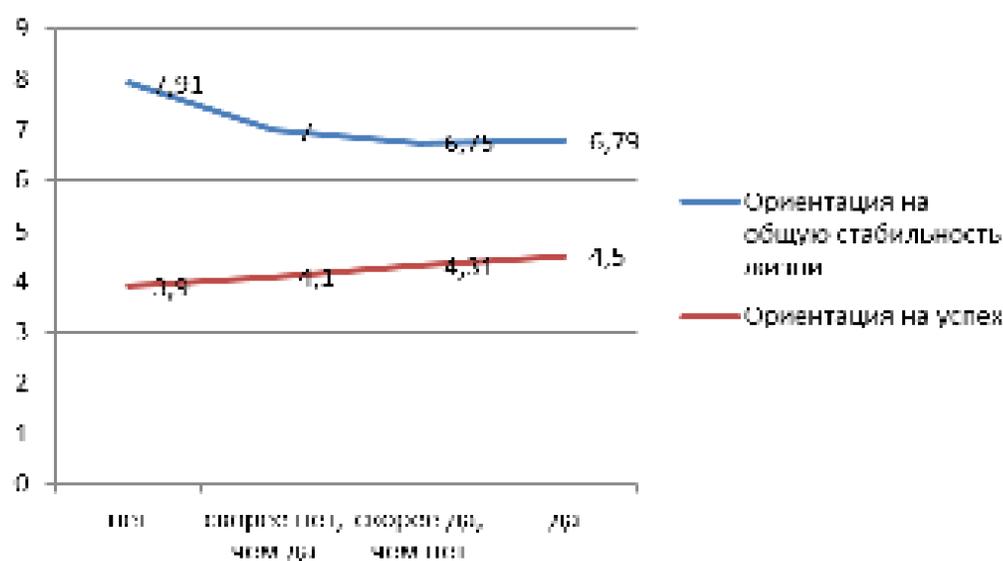


Рисунок 3 – Различия в выраженности ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех в зависимости от того, был ли респондент лидером в школьные годы или не был (баллы по 10-балльной шкале)

Как видно из рисунка, если уровень ориентации на общую стабильность жизни наиболее высок у респондентов, которые выбрали отрицательный вариант ответа на вопрос, то есть не были лидерами в школьные годы, то уровень ориентации на успех, наоборот, наиболее высок у тех респондентов, которые выбрали положительный вариант ответа на вопрос, то есть были в школьные годы лидерами.

Эта тенденция воспроизводится и в ответах на вопрос о том, какую неформальную позицию занимали участники исследования в школьные годы в своем классе (рис. 4).

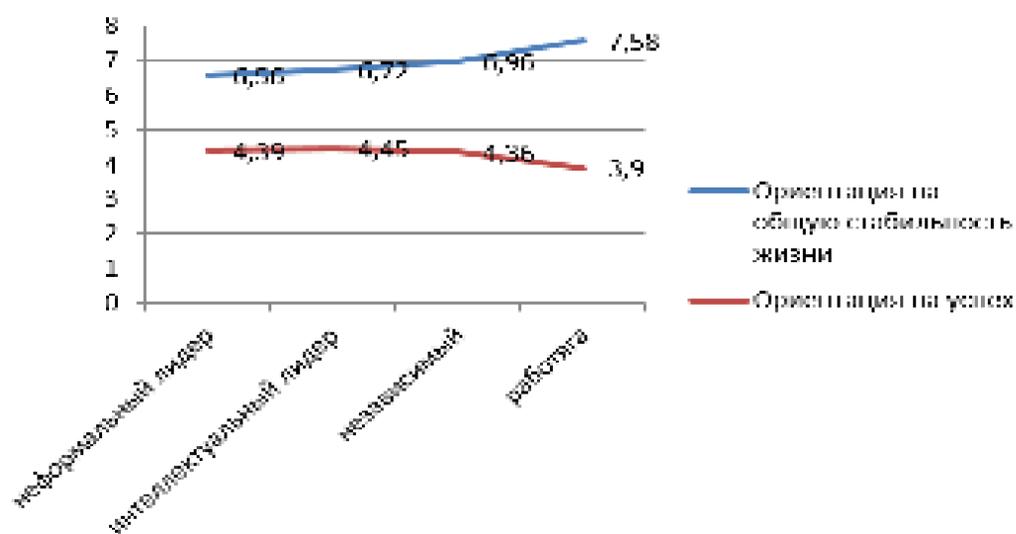


Рисунок 4 – Различия в выраженности ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех в зависимости от неформальной позиции, которую респондент занимал в школьные годы (баллы по 10-балльной шкале)

Из рисунка видно, что наиболее высокий уровень выраженности ориентации на общую стабильность жизни у респондентов, которые в школьные годы в своем классе занимали позицию работяги, то есть рядового члена группы, ответственно исполняющего поручения, но не проявляющего собственной инициативы. В то же время наиболее высокий уровень выраженности ориентации на успех характерен для респондентов, которые в школьные годы в своем классе занимали позицию интеллектуального лидера, то есть члена группы, генерирующего новые идеи, способствующие развитию группы.

Анализ показал, что существует взаимосвязь между дисциплинированностью участников исследования в детстве и выраженности ориентаций на общую стабильность жизни и успех (рис. 5).

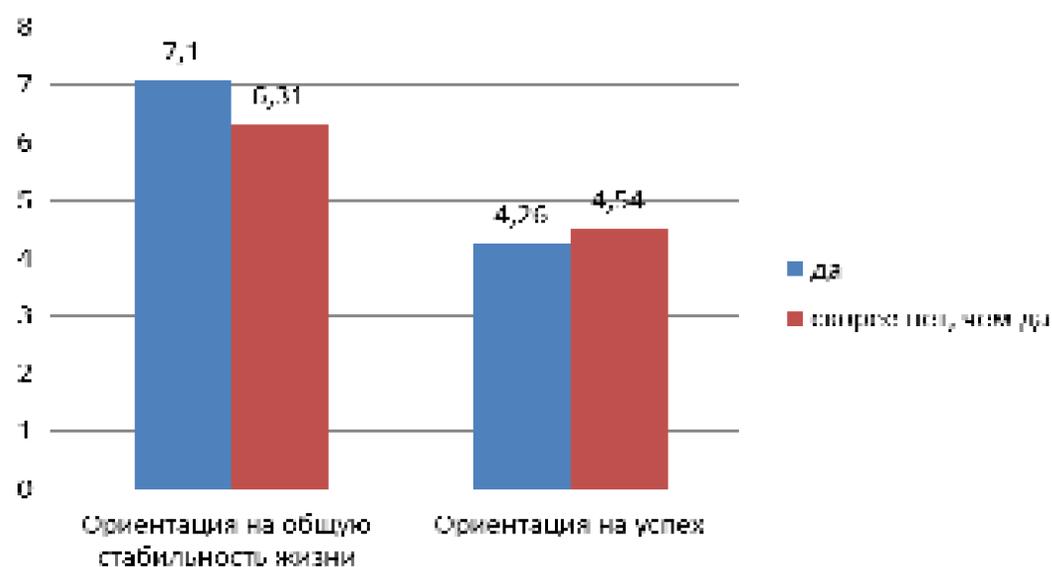


Рисунок 5 – Различия в выраженности ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех в зависимости от уровня дисциплинированности, которую респондент проявлял в школьные годы (баллы по 10-балльной шкале)

Следует отметить, что недисциплинированность, непослушание в детстве является во многом показателем внутренней, субъектной активности личности. Как видно из рисунка, участники исследования с наиболее высоким уровнем ориентации на общую стабильность жизни описывают себя как дисциплинированного ребенка. В то же время участники исследования с наиболее высоким уровнем ориентации на успех описывают себя скорее как непослушного ребенка.

С уровнем ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех взаимосвязан и такой факт биографии участников исследования как их участие в общественной работе. Биографическая анкета ОУП позволяет выяснить, во-первых, длительность занятий общественной работой, а, во-вторых, отношение респондентов к ней. В нашем исследовании были выявлены значимые взаимосвязи между уровнем ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех с вариантами ответов на оба вопроса об общественной работе (рис. 6 и рис. 7).

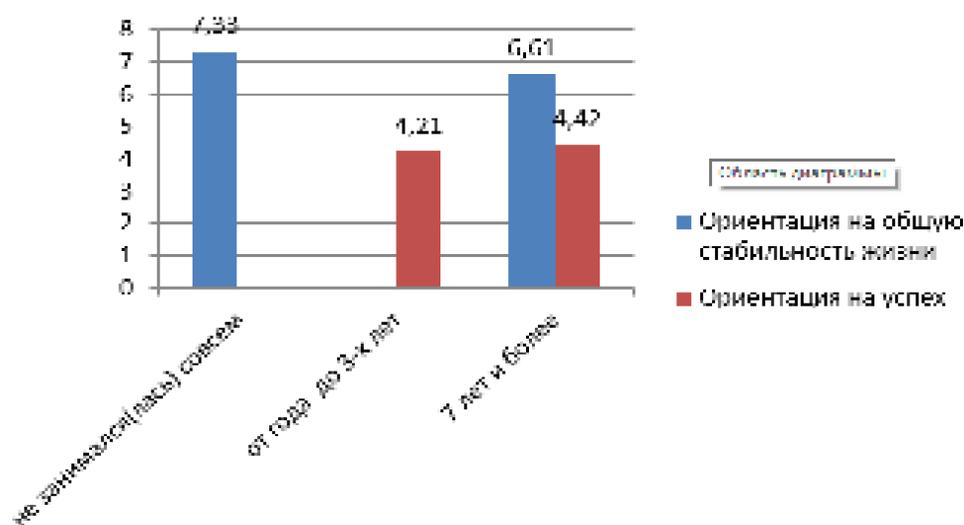


Рисунок 6 – Различия в выраженности ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех в зависимости от длительности занятий общественной работой в школе и вузе (баллы по 10-балльной шкале)

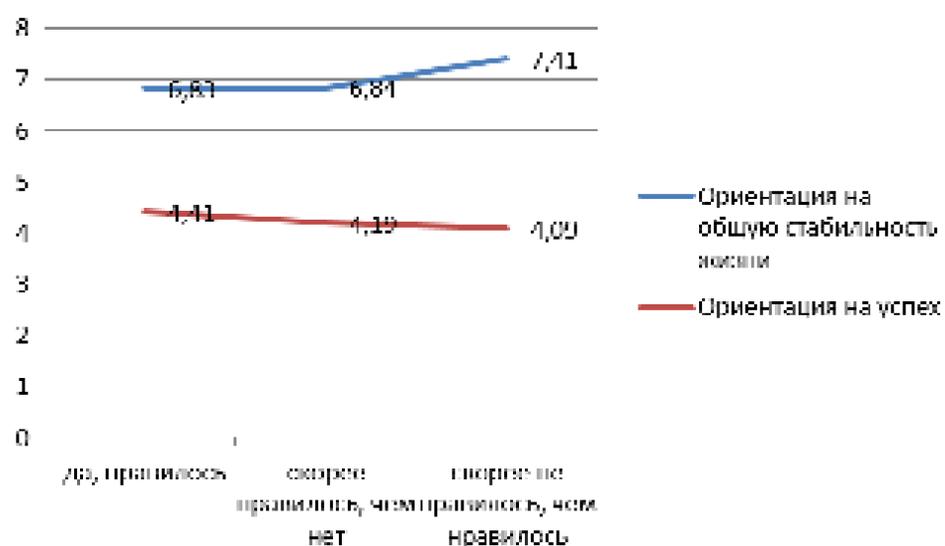


Рисунок 7 – Различия в выраженности ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех в зависимости от отношения респондента к занятиям общественной работой в вузе (баллы по 10-балльной шкале)

Как видно из рис. 6, наиболее высокий уровень ориентации на общую стабильность жизни фиксируется у респондентов, которые вообще не занимались общественной работой, а наиболее высокий уровень ориентации на успех – у респондентов, которые занимались общественной работой 7 и более лет. При этом, как видно из рис 7, с повышением уровня ориентации на общую стабильность жизни связано усиление отрицательного отношения к общественной работе, а с повышением уровня ориентации на успех – усиление положительного отношения к этой сфере жизнедеятельности.

Так же меняется уровень ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех в зависимости от выбранного варианта ответа при вопросе о начале управленческой карьеры (рис. 8).

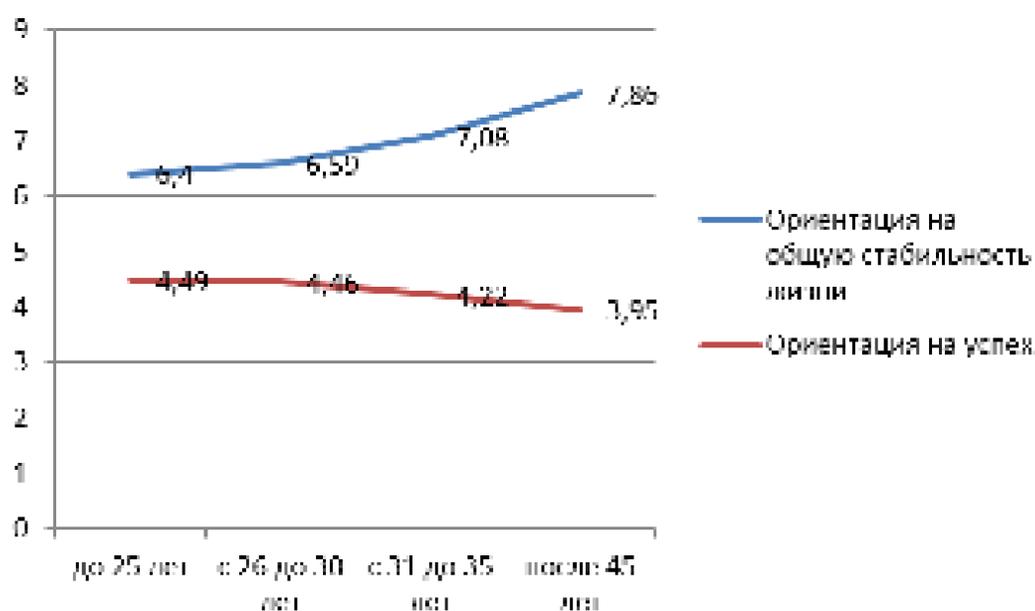


Рисунок 8 – Различия в выраженности ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех в зависимости от начала управленческой карьеры (баллы по 10-балльной шкале)

Как видно из рисунка, уровень ориентации на общую стабильность жизни повышается, а уровень ориентации на успех понижается вместе с повышением возраста, в котором у респондентов началась их управленческая карьера.

Наконец, с уровнем ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех взаимосвязаны и такие факты биографии участников исследования как их творческая активность, которая может проявляться как в области изобретательства (рис. 9), так и в сфере увлечений (рис. 10).

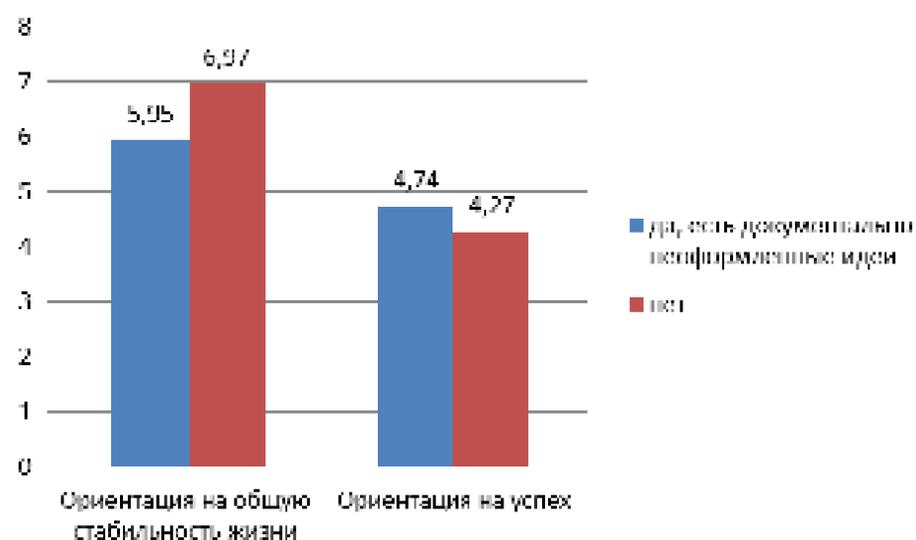


Рисунок 9 – Различия в выраженности ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех в зависимости от склонности участников исследования к изобретательской деятельности (баллы по 10-балльной шкале)

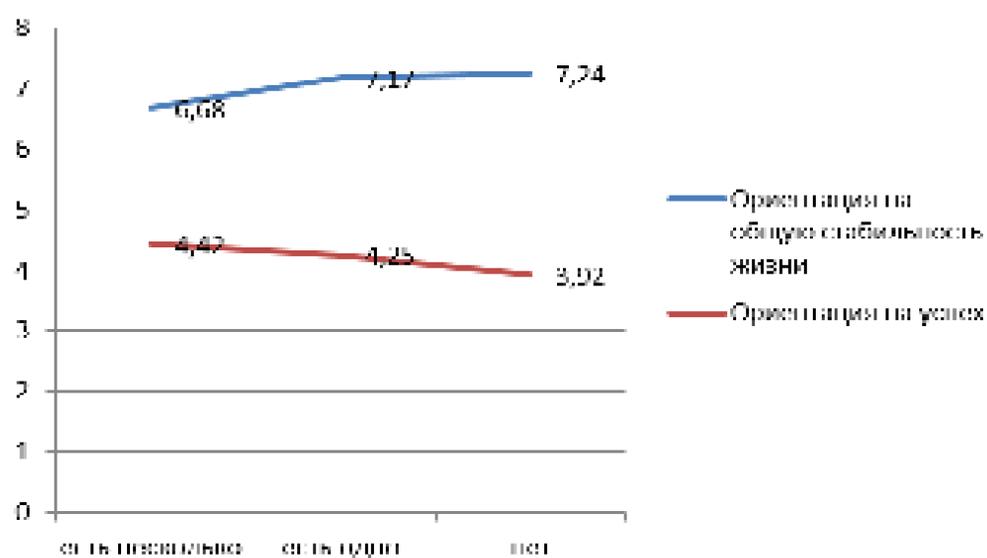


Рисунок 10 – Различия в выраженности ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех в зависимости от того, если или нет у участников исследования увлечений (баллы по 10-балльной шкале)

Из рисунков видно, что повышение уровня творческой активности прямо связано с повышением уровня ориентации на успех. В то же время максимально высокий уровень ориентации на общую стабильность жизни оказывается связан с практически отсутствием такой активности.

Таким образом, на основе анализа фактов биографии участников исследования, мы получили биографические профили «ориентированного на общую стабильность жизни» и «ориентированного на успех» руководителя системы государственного управления (табл. 1).

Таблица 1 – Биографические профили «ориентированного на общую стабильность жизни» и «ориентированного на успех» руководителя системы государственного управления

Биографический профиль руководителя, ориентированного на общую стабильность жизни	Биографический профиль руководителя, ориентированного на успех
ведущей ценностью родительской семьи была семья	ведущей ценностью родительской семьи были учеба и саморазвитие
ведущей ценностью собственной семьи является здоровье	ведущей ценностью собственной семьи являются учеба и саморазвитие
он не был лидером в школьные годы	он был лидером в школьные годы

в своем классе занимал позицию работяги	в своем классе занимал позицию интеллектуального лидера
был дисциплинированным ребенком	был скорее непослушным ребенком
в вузе вообще не занимался общественной работой и отрицательно к ней относился	занимался общественной работой 7 и более лет и положительно к ней относился
управленческая карьера началась относительно поздно	управленческая карьера началась рано
он не проявляет склонности к изобретательской деятельности и не имеет увлечений (хобби)	он проявляет склонности к изобретательской деятельности и имеет увлечения (хобби)

В то же время на основе анализа взаимосвязи между выраженностью ориентации на общую стабильность жизни и ориентации на успех с вариантами ответов на биографические вопросы мы можем составить психологические портреты тех участников исследования, которые ориентированы прежде всего на общую стабильность жизни или на успех.

Высокий уровень ориентации на общую стабильность жизни свидетельствует о том, что участник исследования – это человек с преобладанием флегматических характеристик в темпераменте, спокойный, надежный, не склонный к принятию быстрых решений; он не избегает напряженной работы, однако не старается максимально реализовать свои способности в разных сферах жизни; достаточно работоспособен, особенно когда затрагиваются личные интересы. Коммуникабелен, но не склонен к лидерству. В управленческой иерархии предпочитает занимать позицию второго лица, в управленческой команде – исполнять роли организатора, аналитика, дипломата, наставника, контролера, специалиста-профессионала. Не амбициозен. Не склонен к новизне и переменам, не испытывает потребность в непрерывном саморазвитии.

В то же время высокий уровень ориентации на успех позволяет сделать вывод о том, что участник исследования – это человек с преобладанием холерических характеристик в темпераменте, активный, энергичный и целеустремленный. Старается максимально реализовать свои способности в разных сферах жизни. Высоко коммуникабелен, стремится к лидерству. В управленческой иерархии предпочитает занимать позицию первого лица. Испытывает потребность в непрерывном саморазвитии, новизне, достижениях.

Сравнив эти описания, можно сделать вывод, что психологический портрет участника исследования, который ориентирован прежде всего на успех, фактически противоположен психологическому портрету участника исследования, который ориентирован прежде всего на общую стабильность жизни.

Анализ также показывает, что выбранные тем или иным респондентом варианты ответов на биографические вопросы выступают в качестве маркеров той или иной ценностной или карьерной ориентации. Например, выбор варианта ответа «нет» на вопрос 12 – «Были ли Вы лидером в классе (школе), то есть инициатором всех мероприятий, человеком, чье мнение было наиболее весомым?» оказывается связан с большей выраженностью ценностной ориентации на общую стабильность жизни, а вариант ответа «да» – с большей выраженностью ценностной ориентации на успех.

Таким образом, анализируя ответы на биографические вопросы ОУП, мы получаем возможность, даже не используя ценностные опросники, прогнозировать особенности ценностных и карьерных ориентаций руководителей системы государственного управления.

## Список использованной литературы:

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

ческой готовности // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2019. № 4. С. 49–59. DOI: 10.18384/2310-7235-2019-4-49-59

3. Почебут Л.Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. СПб.: Изд-во «Речь», 2002. 298 с.

4. Сиягин Ю.В. Комплексная диагностика и оценка управленческого персонала: Монография. М.: Изд-во РАГС, 2009. 68 с.

5. Сиягин Ю.В. Факторы, условия и биографические предикторы успешной управленческой карьеры в системе государственной гражданской службы // Государственная служба. 2019. №4. С. 6-21.

6. Сиягин Ю.В., Чирковская Е.Г. Применение психобиографического подхода к оценке управленческой успешности // Личность: ресурсы и потенциал. 2020. № 1. URL: [https://science.potentials.ru/content/issues/2020.03/issue5\\_article9.pdf](https://science.potentials.ru/content/issues/2020.03/issue5_article9.pdf) (дата обращения 23.07.2020).

7. Шварц Ш., Бутенко Т.П., Седова Д.С., Липатова А.С. Уточненная теория базовых индивидуальных ценностей: применение в России // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2012. Т.9. № 2. С. 43-70.

## Psychobiographical factors that determine the severity of orientations towards life stability and success among the heads of the public administration system

Selezneva E.V.

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

E-mail: [selezneva-ev@ranepa.ru](mailto:selezneva-ev@ranepa.ru)

### Abstract

The article presents the results of an empirical study of the relationship between the facts of the heads' biography of the public administration system and the severity of their value orientations. The paper describes psychobiographical factors in the expression of value orientations on the general stability of life and success.

### Key words

• value orientations • facts of biography • heads of the public administration system •

---

## References

1. Barkova Yu.K., Klychnikova K.A., Selezneva E.V., Chirkovskaya E.G. Interrelation of heads' educational and managerial success // *Science and world*. 2019. № 11 (75). Vol. II. P. 65-72.
2. Lebedeva A. V., Seleneva E. V., Chrkovskaya E. G. Interrelation between biographical data and profile of managerial readiness // *Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Psychology*. 2019. No. 4. PP. 49-59. DOI: 10.18384/2310-7235-2019-4-49-59.
3. Pochebut L.G., Chiker V.A *Organizational social psychology: textbook*. SPb.: Publishing house «Rech», 2002. 298 p.
4. Sinyagin Yu.V. *Complex diagnostics and assessment of management personnel: Monograph*. Moscow: RAGS Publishing House, 2009. 68 p.
5. Sinyagin Yu.V. Factors, conditions and biographical predictors of a successful managerial career in the state civil service system // *Public service*. 2019. No. 4. P. 6-21.
6. Sinyagin Y.V., Chirkovskaya E.G. Application of the psycho-biographical approach in assessing of managerial success // *Personality: resources and potential*. № 1. URL: [https://science.potenciales.ru/content/issues/2020.03/issue5\\_article9.pdf](https://science.potenciales.ru/content/issues/2020.03/issue5_article9.pdf) (accessed: 23.07.2020).
7. Shvarts Sh., Butenko T.P., Sedova D.S., Lipatova A.S. A refined theory of basic individual values: application in Russia // *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*. 2012. Vol.9. No. 2. P. 43-70.

# Социальные факторы формирования эффективной личности на государственной гражданской службе



Пономаренко Б.Т.  
Доктор исторических наук,  
профессор кафедры управления  
персоналом ИГСУ РАНХиГС при  
Президенте Российской Федерации,  
г. Москва

e-mail: [pbt2006@mail.ru](mailto:pbt2006@mail.ru)



Халиков М.С.  
Доктор социологических наук,  
профессор кафедры управления  
персоналом ИГСУ РАНХиГС при  
Президенте Российской Федерации,  
г. Москва

e-mail: [m.khalikov@list.ru](mailto:m.khalikov@list.ru)

## Аннотация

В статье представлены результаты теоретического и прикладного анализа воздействия социальных факторов на формирование эффективной личности государственного гражданского служащего. Рассмотрена проблема профессионализации личности, социального и профессионального развития, структура личностного потенциала государственного служащего. Обоснована целесообразность социологического мониторинга социальных факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности государственных служащих.

## Ключевые слова

• личность • профессионализация • социальные факторы • государственный служащий • кадровая политика • социологический мониторинг • эффективность •



Проблема неопределённости, о которой вполне резонно заявлено в начале конференции «Лидер в системе управления», вытекает из нечёткости и отсутствия концептуализации социальной политики и вытекающей из неё кадровой политики. Личность, её формирование, развитие и востребованность – эти термины всецело находятся в плоскости стратегии кадровой политики государства, его субъектов, муниципалитетов, современных организаций, социальных групп.

Из широкого диапазона вопросов, относящихся к формированию личности в системах управления, весьма существенным представляется вопрос о профессионализме личности, социальном и профессиональном развитии индивида. Структура личностного потенциала государственного служащего включает его квалификационный потенциал, выраженный в профессиональной компетентности, коммуникационный потенциал как способность к сотрудничеству, образовательный потенциал с познавательными способностями, творческий потенциал и креативные способности, нравственный потенциал с идеалами, ценностями, мотивацией. Важной компонентой потенциала личности выступает психофизиологический потенциал личности.

Анализируя приведенную структуру, отмечаем, что перед человеком неизменно возникает вопрос о рационализации востребования потенциала. У его руководителя другая забота: какой из компонентов выделить в качестве приоритетного для управленческого воздействия и добиться эффективного востребования кадрового потенциала. Формирование профессиональной составляющей личностного потенциала государственного служащего, его профессиональное развитие выступает в этом плане непреложным приоритетом.

Профессиональное развитие государственных гражданских служащих рассматриваем как совокупность обеспечиваемых государством планомерных мероприятий по непрерывному развитию их профессиональных знаний, навыков и умений. А также личностных качеств, направленных на постоянное совершенствование профессиональной квалификации и развитие творческого потенциала индивида для повышения эффективности профессиональной деятельности служащих. От образования: общего, профессионального, дополнительного зависит развитие и эффективность деятельности личности специалиста, руководителя организации, неформального лидера. Будь то государственный служащий или менеджер компании.

В ходе социологического опроса на вопрос «Как Вы оцениваете уровень профессионализма государственных служащих?» от респондентов получены ответы следующего содержания. Высокий или скорее высокий отметили 35,9%, а низкий или скорее низкий, чем высокий – 50,2%. Низкий ввиду отбора кадров по знакомству или родству выделили 62,2%, а 38,1% указала на необходимость профессионального развития как социального фактора воспроизводства кадров в системе государственного управления.

Имеет смысл заметить, что проблема эффективной профессиональной деятельности государственного служащего связана и с другой проблемой. Имеется в виду проблема соотношения ценностей личности и общественных интересов. Социализация личности государственного служащего, а отсюда и эффективной деятельности, выражается в усвоении системы ценностей его социального окружения. Тем самым, служащий формируется как личность в системе управления. Другими словами – становится социально-значимым индивидом, осознающим себя как субъекта профессиональной служебной деятельности, эффективного участника социального института государственной службы. Таким образом, несоответствие личностной системы ценностей и системы ценностей, определяющей служебную деятельность в конкретных условиях, является источником рассмотренного противоречия. Согласование системы ценностей и интересов личности с окружающей социальной средой является важным социальным фактором на пути к эффективной служебной деятельности.

Что же влияет на образование, как на многоплановый процесс обучения и воспитания, на профессиональное развитие личности государственного служащего, эффективность его деятельности? Ответ, на наш взгляд, в социальных факторах влияния как внутренних, так и внешних. Причем, проявляются они повсюду – в разных социальных условиях: в труде, организации отдыха и досуга, обеспеченности жильем и медицинскими услугами, организации питания, в системе образования, сфере культуры и др. И это важно не только учитывать, но и осуществлять, регулировать.



Социальный фактор рассматриваем как явление или процесс, который становится причиной социальных изменений, влияющих на различные стороны деятельности служащих, являясь движущей силой развития организации, эффективности деятельности личности в системе управления. Социальные факторы представляют субъект, оказывающий воздействие на профессионализацию служащего, его социальное и профессиональное развитие. Эту социальную категорию можно представить как проявление социальных условий применительно к конкретной личности служащего.

Именно социальными факторами влияния обусловлена направленность реализации стратегии деятельности организации. Важно анализировать внутренние и внешние социальные факторы, чтобы составить объективное представление о реальности кадровых процессов и отношений в конкретных организациях, включая государственную службу. Исследование влияния социальных факторов на эффективность служебной деятельности государственных служащих – важная для системы государственного управления задача.

В системе социальных факторов, по характеру их влияния на эффективность работы служащих, могут быть выделены [8] наиболее представительные группы социальных факторов, включая: социально-организационные, социально-правовые, социально-экономические, социально-профессиональные (кадровые), социально-культурные факторы. Из различных групп факторов, оцениваемых экспертами, по характеристике обобщенной Э.В. Кондратьевым «для развития управленческого потенциала в первую очередь необходимы личностные качества, а также условия, создаваемые организацией для возможностей роста и развития, и референтной группой» [7].

Результатами социологических наблюдений, подтверждено, что эффективность государственного управления зависит от множества факторов. К их числу относятся: объективные и субъективные, социальные и экономические, политические и международные, оказывающие влияние на эффективность государственной службы, как системы и отдельных ее субъектов, из которых особо выделяются государственные служащие.

При социологическом исследовании (выборочная совокупность 1297 чел.), проведенном в 2016–2019 гг. в 21 субъекте РФ, – 64,0% респондентов отметили необходимость повышения эффективности государственного управления в качестве одной из наиболее актуальных проблем. Результаты экспертного опроса также подтвердили актуальность и остроту проблемы эффективности системы государственного управления [8]. На низкую эффективность деятельности органов государственной власти по формированию кадрового потенциала указывают 70,4% опрошенных. Низкая или скорее низкая эффективность работы с кадрами в российских организациях отмечена 60,3% участниками опроса. Оценка профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих позволяет соотнести фактическую результативность с требуемым эталонным состоянием, установленным для государственной службы правовыми актами.

Социологический мониторинг изучения социальных факторов воздействия на эффективность государственной службы открывает возможность получения социально-значимой и достоверной социологической информации. Это та информация, которая необходима руководству государственного органа для обоснованного выбора социально-значимых и эффективных кадровых технологий. К тому же, социологический мониторинг является одним из непреложных факторов, влияющих на эффективность профессиональной деятельности, а в целом – на стабильное состояние социальной системы благодаря функции обратной связи. Результаты мониторинга влияния социальных факторов могут быть востребованы в ходе разработки конкретных направлений, мероприятий и механизмов реализации государственной политики в сфере управления государственной гражданской службой [9].

В ходе определения эффективности результаты профессиональной деятельности сравниваются с показателями, которые включают не только ценности, интересы и правовые нормы деятельности. Эффективность государственной гражданской службы – это, в определенном смысле, комплексная характеристика, которая определяет степень социально-экономического развития через реализацию служащими функций государственных органов. Это особенно важно в условиях ограниченности ресурсов, потребности устранения противоречий между субъективным и объективным факторами государственного управления, совершенствования социальных механизмов регулирования кадровой деятельности и кадровой работы.

При социологическом исследовании на вопрос об актуальности проблемы эффективности работы государственных гражданских служащих 51,8% респондентов заявили о ее высокой актуальности, а 35,1% сочли, что эта проблема актуальна в средней степени. Лишь 3,9% опрошенных считают ее мало актуальной. О том, в какой мере в государственных органах власти учитывается воздействие социальных факторов на эффективность работы государственных гражданских служащих данные социологического опроса таковы: 14,3% участников исследования полагают, что данный фактор полностью учитывается, а 55,0% – частично. 13,7% считают, что этот социальный фактор не учитывается [9].

В контексте рассматриваемой проблемы, одним из примечательных обстоятельств выступает влияние социальных факторов на обеспечение эффективности управления человеческими ресурсами как механизма реализации государственной кадровой политики. К таковым относим, прежде всего, состояние кадрового обеспечения, нравственные качества персонала, профессиональный уровень, технологическую оснащенность служебной деятельности, мотивацию и стимулирование труда, состояние дополнительного профессионального образования служащих и др.

Социологический анализ и мониторинг социальных факторов воздействия на эффективность кадровой политики государственных органов открывает возможность для получения социально-значимой и объективной информации, необходимой органам государственной власти для обоснованного выбора и применения социально-значимых кадровых технологий в управлении человеческими ресурсами [10]. При всём этом, профессионализация личности занимает главенствующее положение. Именно в процессе профессионального развития формируется система профессиональных отношений, норм и оценок. Профессиональные знания, умения и навыки, воплощаемые в компетенциях, становятся показателем статуса и мерой общественной активности личности государственного служащего, да и его социальной группы.

Участники социологических опросов консолидировано на уровне выше среднего оценивают влияние различных групп социальных факторов на эффективность профессиональной деятельности служащих. И то, как это дифференцировано наблюдается в каждой их групп выделенных выше факторов, дает возможность определить совокупную структуру факторов. Особенно тех, которые, по мнению респондентов, имеют наиболее весомое значение. Тем самым открывается возможность определить содержание влияния социальных факторов на формирование личности гражданского служащего в системе государственного управления.

---

## Список использованной литературы:

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 08.06.2020).
2. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации Электрон. дан. – URL: <http://pravo.gov.ru>
3. Указ Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 г. № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации».
4. Актуальные проблемы функционирования и развития государственной гражданской службы РФ. Материалы социологического исследования. Отв. ред. К.О. Магомедов. – М.: РАНХиГС, 2017.
5. Барабашев А.Г. Государственное и муниципальное управление. Технологии научно-исследовательской работы: учебник для вузов / А.Г. Барабашев, А.В. Климова. – М.: Юрайт, 2020.
6. Барциц И.Н., Борщевский Г.А., Магомедов К.О. Современное состояние и тенденции развития государственной гражданской службы в России. Аналитический доклад. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018.
7. Кондратьев Э.В. Развитие управленческого персонала предприятия: системно-институциональный подход. Монография. – М.: Академический проект, 2016. 352 с.

8. Социальные факторы эффективности государственной гражданской службы. Методология социологического анализа. Научное издание / Под общ. ред. Магомедова К.О., Пономаренко Б.Т. – М.: Этносоциум, 2018. С.25.
9. Пономаренко Б.Т. Влияние социальных факторов на эффективность государственной гражданской службе // Этносоциум и межнациональная культура. – 2017. – №4 (106). – С. 26-31.
10. Халиков М.С. Методология анализа социальных факторов государственного управления. / В сб. Социально-экономические и правовые проблемы повышения эффективности российской экономики. Межвузовский сборник научных статей. Вып.4. – М.: Университетская книга, 2017.

## Social factors of formation of an effective personality in the civil service

Ponomarenko B.T.

Doctor of historical sciences, professor of personnel management of ISSU RANEPА,  
Moscow

E-mail: pbt2006@mail.ru

Khalikov M.S.

Doctor of sociological sciences, professor of personnel management of ISSU RANEPА,  
Moscow

E-mail: m.khalikov@list.ru

### Abstract

The article presents the results of theoretical and applied analysis of the impact of social factors on the formation of an effective personality of a civil servant. The problem of professionalization of the individual, social and professional development, the structure of the personal potential of a public servant is considered. The expediency of sociological monitoring of social factors influencing the efficiency of civil servants is substantiated.

### Key words

• personality • professionalization • social factors • civil servant • sociological monitoring • efficiency •

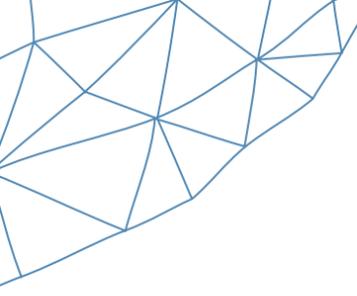
---

### References

1. Federal Law «On the State Civil Service of the Russian Federation» of July 27, 2004 N 79-FZ (as amended on June 8, 2020).

2. Federal Law of May 27, 2003 No. 58-FZ «On the system of public service of the Russian Federation» // Official Internet portal of legal information Electron. Dan. – URL: <http://pravo.gov.ru>
3. Decree of the President of the Russian Federation of February 21, 2019 No. 68 «On the professional development of public civil servants of the Russian Federation.»
4. Actual problems of the functioning and development of the state civil service of the Russian Federation. Sociological research materials. Resp. ed. K.O. Magomedov. – M.: RANEPА, 2017.
5. Barabashev A.G. State and municipal administration. Research technologies: textbook for universities / A.G. Barabashev, A.V. Klimov. – M.: Yurayt, 2020.
6. Bartsits I.N., Borshchevsky G.A., Magomedov K.O. Current state and development trends of the state civil service in Russia. Analytical report. – M.: Delo Publishing House RANEPА, 2018.
7. Kondratyev E.V. Development of the management personnel of the enterprise: a system-institutional approach. Monograph. – M.: Academic project, 2016. 352 p.
8. Social factors of the effectiveness of the state civil service. Sociological analysis methodology. Scientific publication / Under total. ed. Magomedova K.O., Ponomarenko B.T. – M.: Ethnosocium, 2018. P. 25.
9. Ponomarenko B.T. The influence of social factors on the effectiveness of the public civil service // Ethnosocium and interethnic culture. – 2017. – No 4(106). – P. 26-31.
10. Khalikov M.S. Methodology for the analysis of social factors in public administration. / On Sat. Socio-economic and legal problems of increasing the efficiency of the Russian economy. Interuniversity collection of scientific articles. Issue 4. – M.: University book, 2017.





# Идентичность предпринимателя: Я-позиции и стратегии



Валенсия А.В.  
Доктор философии, кандидат  
психологических наук, руководитель  
консалтингового агентства «А-линия»,  
Москва/Барселона

e-mail: [consutling@a-line-art.com](mailto:consutling@a-line-art.com)

## Аннотация

В современном мире фокус внимания направлен на человеческий капитал – людей, создающих и развивающих бизнес. Данное исследование изучает особенности формирования предпринимательской идентичности на основе критических инцидент – значимых событий в жизни предпринимателя. В исследовании представлены характеристики четырех основных профилей идентичности. На основе анализа данных 430 международных предпринимателей представлены данные о наличии корреляции между различными факторами в составе идентичности, а также стратегии, которые предприниматели выбирают при возникновении критических инцидентов в реальной бизнес-среде, и оказывающие значимое влияние на формирование их предпринимательской идентичности.

## Ключевые слова

• личность • критические инциденты • предприниматели • профессиональная деятельность •

## Проблема и теоретически основы исследования

В настоящее время в подходе к концепции предпринимателя происходят существенные изменения. Акцент сместился с продуктов и услуг на человека, который их создает. Несмотря на важность психологического подхода в бизнесе и ведущую роль сформированной и гармоничной идентичности предпринимателя для успеха предпринимательской деятельности, существует мало исследований, посвященных формированию предпринимательской идентичности, а ведь именно психологические факторы оказывают очень важное влияние на успешность профессиональной деятельности. Новый профиль требует набора надпрофессиональных компетенций, которые позволяют предпринимателю эффективно противостоять вызовам, возникающим в условиях нестабильности и неопределенности.

Данное исследование представляет собой системный теоретико-методологический подход к формированию идентичности предпринимателя. В основе подхода лежит современная концепция «Диалогового Я», разработанная голландским учёным Хубертом Хермансом на основе работ русского философа М. Бахтина и американского психолога У. Джеймса, а также широко использующая исследования советского психолога Л. Выготского. Данная теория выделяет диалоговую природу человеческого Я (его самости), где идентичность человека представлена в виде микро-сообщества Я-позиций. Оказываясь в различных жизненных ситуациях, человек проявляет себя с разных сторон, по сути дела «позиционирует» свое Я в зависимости от ситуации. В отличие от социальных ролей, Я-позиции наделены такими характеристиками как динамичность, способность видоизменяться во времени и в зависимости от обстоятельств, глубинное психологическое восприятие себя в определенной Я-позиции. Также важно подчеркнуть, что различные Я-позиции могут отражать как социальные роли (Я-лидер, Я-глава семьи и пр.), так и состояния Я-целестремленный, Я-склонный к переживаниям), рождаются и видоизменяются под воздействием внутренних диалогов человека с самим собой или со значимыми для него людьми. Фокусируясь на проблемах бизнеса, мы выделили и изучили четыре основные типа таких Я-позиций предпринимательской идентичности и стратегий их проявления в профессиональной деятельности. Практическая сторона исследования основывалась на концепции испанского психолога К. Монерео, изучающего природу критических инцидентов – событий с позитивной или негативной окраской, оказывающих сильное воздействие на формирование идентичности. Предприниматель в данном контексте рассматривается в качестве новой современной модели «Диалогового лидера» (определение данное в подходе голландского психолога Р. Ван Лоона), когда предпринимательская идентичность представляется как сложная многоуровневая структура, включающая в себя уникальную группу Я-позиций, предполагающую различные концепции или роли, чувства по отношению к предпринимательству и стратегии, вырабатываемые во внутреннем диалоге предпринимателя-лидера.

Чтобы обеспечить постоянную продуктивность, предприниматель должен гибко перемещаться между ролями, стилями и стратегиями и мыслить нестандартно в соответствии с ситуационным контекстом. Это обеспечивается возможностью использования широкого спектра Я-позиций в различных ситуациях и для решения разнообразных проблем (Ван Лоон, 2017). Такие проблемы, в зависимости от степени эмоционального воздействия на человека, могут вызывать психологические кризисы, выступая в качестве так называемых «критических инцидентов». В качестве критического инцидента мы определяем любое событие, существенное для человека и оказывающее значительное влияние на его личную или профессиональную жизнь, и часто приводящее его к психологическому кризису (Монерео, 2015). Таким образом, выбор одной и той же Я-позиции в различных ситуациях может привести как к неэффективности и дисбалансу, так и к успеху и положительному исходу ситуации. Наше исследование посвящено проблеме формирования предпринимательской идентичности посредством критических инцидентов и адаптации Я-позиций предпринимателя в различных ситуациях его профессиональной деятельности. Цель исследования: разработать целостную концепцию формирования идентичности предпринимателя с точки зрения выбираемых Я-позиций в ситуации критических инцидентов.

Задачи исследования: Выявить и проанализировать наиболее частые критические инциденты в профессиональной деятельности предпринимателя и стратегии реагирования; выявить наиболее распространенные Я-позиции в составе идентичности предпринимателей и их основные характеристики; выявить корреляции между Я-позициями или стратегиями реагирования на критические инциденты.

Методология исследования.

Выборка. В исследовании приняли участие 430 предпринимателей из разных стран с наличием опыта не менее одного года предпринимательской деятельности, представители различных отраслей и типов бизнеса.

Условия исследования и процедура. Для достижения целей исследования мы создали и провели «Опрос для предпринимателей по критическим инцидентам». Данный опрос включает в себя 20 вопросов и описание наиболее типичных инцидентов, которые могут произойти в профессиональной жизни предпринимателя. Основными компонентами исследовательской модели являются: 1) представление предпринимателей об их идентичности, 2) их стратегии реагирования на критические инциденты, которые происходят в их повседневной профессиональной деятельности, 3) их чувства и эмоциональное воздействие критических инцидентов на развитие их предпринимательской идентичности.

Анализируя множество возможных проблемных зон, которые могут спровоцировать критические инциденты, мы выбрали те, которые в наибольшей степени связаны с психологическими аспектами предпринимательства и тесно связаны с личностью предпринимателя. В нашем исследовании мы сосредоточились на двух типах критических инцидентов – индивидуальных и коллективных. Их выбор был основан на анализе литературы и результатах экспертных интервью. Мы разделили преобладающие в составе идентичности предпринимателя Я-позиции на четыре наиболее распространенных типа (табл. 1).

Таблица 1 – Наиболее распространенные типы предпринимательских Я-позиций

Тип	Подход	Я-позиция	Характеристики
Тип «А»	Инновации	«Инноватор».	Предприниматели, характеризующиеся инновационным мышлением и склонностью к созданию инновационных продуктов. Эти люди измеряют успех по степени влияния своих продуктов или услуг на развитие человечества. Их основная бизнес-миссия – это менять мир с помощью нововведений.
Тип «Б»	Социализация и коллективизм	«Лидер».	Предприниматели, вдохновляющие и ведущие свои команды, формируют совместное видение будущего и стратегии бизнеса. Они ориентированы на лидерство и потребности своей команды. Люди, которые наслаждаются командной работой. Их решения в основном основаны и измеряются мнением членов их команды.
Тип «В»	Поиск возможностей	«Искатель возможностей».	Постоянный искатель ресурсов, «продавец». Всегда ищет новые возможности на рынке. Принятие решений ориентировано на рынок и мнение клиентов. Люди, которые используют тактику активных продаж (часто сами участвуют в продажах), используют возможности и постоянно ищут новые ресурсы для своего бизнеса в разных сферах, они измеряют успех с точки зрения доходов и влияния рынка, а также на основании «обратной связи» клиентов.
Тип «Г»	Индивидуализм	«Борец».	Предприниматели, которые доверяют только самим себе, привыкли рассчитывать только на себя. Постоянно борются за выживание своей компании на конкурентном рынке. Они боятся потерять контроль и предпочитают использовать стратегии построения сильной иерархии. Они видят мир как агрессивную среду и в соответствии с этим иногда сами выбирают агрессивную тактику. В любом случае, в ситуациях высокого риска/внешних угроз и нехватки ресурсов они часто показывают лучшие результаты.

Полученные результаты.

Мы провели глубокий количественный и качественный анализ полученных данных, для которых респонденты были разделены на группы в соответствии с их Я-позициями и ролями. Количественные данные были проанализированы методом математической статистики (коэффициент корреляции Пирсона).

Результаты показывают разнообразие Я-позиций, которые используют предприниматели в разных профессиональных ситуациях. В качестве наиболее популярных Я-позиций мы видим тип «А» «Инноватор» и тип «Б» «Лидер». В качестве наиболее эмоционально значимых ситуаций – критических инцидентов наиболее сильного воздействия, участники выделили взаимодействие со своими бизнес-партнерами и влияние межличностных отношений на их бизнес.

Количественный анализ данных демонстрирует наличие положительных и отрицательных корреляций различных характеристик основных Я-позиций предпринимателей (табл. 2).

Таблица 2 – Соотношение между Я-позициями предпринимателей и их личными или профессиональными характеристиками

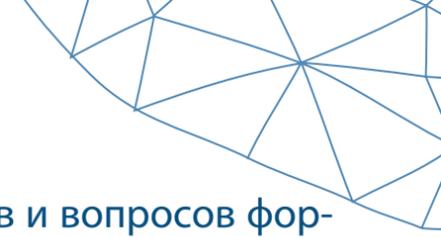
Характеристика	Корреляция (положительная/ отрицательная)	Тип Я-позиции
Женщины-предприниматели	+	Тип «Г» «Боец»
Возраст/опыт/уровень образования	+	Тип «А» «Инноватор»
Тип «Б» «Лидер»	-	Тип «А» «Инноватор»
Тип «Б» «Лидер» и тип «Борец»	-	Тип «В» «Искатель возможностей»

Среди положительных корреляций мы выявили следующие:

- Больше число женщин-участниц в соотношении с числом мужчин-участников используют Я-позицию типа «Г» «Боец». Это можно объяснить тем, что женщины фактически должны отстаивать свое право заниматься бизнесом и гораздо интенсивнее доказывать свою продуктивность в сфере предпринимательства, чем мужчины.
- Чем взрослее предприниматель, чем значительнее его профессиональный опыт и выше уровень образования, тем чаще он использует Я-позицию типа «А» «Инноватор». Таким образом, мы можем видеть, что, нарабатывая компетенции и получая опыт, предприниматели не боятся искать инновационные пути решения вопросов, воспринимают бизнес-развитие как необходимость новаторского подхода к уже сложившимся нишам и отраслям, снижают уровень страха перед рисками и деятельности в ситуации неопределенности.

Среди отрицательных корреляций мы выявили следующие:

- Чем больше предприниматель использует Я-позицию типа «Б» «Лидер», тем меньше он склонен выбирать Я-позицию и стратегию «Инноватора» типа «А», а также тип и стратегию «В» «Искатель возможностей». То есть, фокусируясь на заботе о своей команде, предприниматель меньше внимания уделяет инновационным решениям своего бизнеса. И чем больше предприниматель ориентируется на поиск новых предпринимательских возможностей, идей, новых ниш и рынков сбыта, тем меньше на него влияет мнение его бизнес-команды и коллектива (стратегии поведения в этом случае гораздо часто выбираются на основе мнения потребителей).
- Еще один интересный результат исследования заключается в том, что предприниматели с доминирующим типом «Г» «Боец» меньше склонны к использованию Я-позиции «В» «Искатель возможностей». Это можно объяснить тем, что «Искатель возможностей» в большей степени сосредоточен на поиске внешних ресурсов и получении потенциальной выгоды там, где ее не видят другие, а позиция «Бойца» с его ориентацией на выживание и высокую конкуренцию не позволяет широко осмотреться для поиска таких возможностей.



Выводы. Наше исследование показало высокую важность психологических аспектов и вопросов формирования идентичности в восприятии самих предпринимателей. Также проведение исследования позволяет нам сделать вывод о том, что правильных или неправильных Я-позиций, формирующих идентичность предпринимателя, не существует, но мы можем рассматривать некоторые стратегии как более или менее эффективные для реагирования в ситуации возникновения критических инцидентов в профессиональной деятельности предпринимателей. Идентичность одного и того же предпринимателя может характеризоваться использованием нескольких различных Я-позиций (к примеру, «Иноватор» и «Борец»), при этом одна из этих позиций будет являться доминирующей и наиболее часто проявляться в стратегии поведения при столкновении с критическими инцидентами. Можно сказать, что для предпринимателя характерны различные Я-позиции, и в целом они могут влиять на его продуктивность и понимание его роли в бизнесе. Исследование показало нам некоторые гендерные проблемы, связанные с ролью женщин в бизнесе. Кроме того, мы смогли обнаружить некоторые важные тенденции, показывающие взаимосвязь опыта, уровня образования и возраста предпринимателя с доминирующими в его идентичности Я-позициями. Некоторые Я-позиции оказались полярными, то есть не совместимыми с тем или иным типом выбираемых стратегий реагирования на разные критические инциденты. Исследование показало практическую значимость выявляемых особенностей использования Я-позиций и стратегий в условиях критических инцидентов для самих предпринимателей, а также легло в основу дальнейшего изучения вопросов формирования идентичности и создания программы для предпринимателей, направленной на формирование и развитие гармоничной предпринимательской идентичности.

---

## Список использованной литературы:

1. Bolton B., Thompson J. *Entrepreneurs – Talent, Temperament, Technique*. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 415 p.
2. Burgraaf W. *The entrepreneur & the Entrepreneurship cycle*. Assen: Uitgeverij Van Gorcum, 2008. 308 p.
3. Clarke J. Revitalizing Entrepreneurship: How Visual Symbols are Used in Entrepreneurial Performances // *Journal of Management Studies*. № 48. P. 1365–1391.
4. Donnellon A., Ollila S., Middleton K.W. Constructing entrepreneurial identity in entrepreneurship education // *The International Journal of Management Education*. Vol. 12. № 3. P. 490-499.
5. Hermans H. J. The Dialogical Self as a society of mind: Introduction // *Theory & Psychology*. Vol. 12. № 2. P. 147-160.
6. Hermans H.J. (Ed.) *Assessing and Stimulating a Dialogical Self in Groups, Teams, Cultures, and Organizations*. Cham: Springer, 2016. 175 p.
7. Hytti U. New meanings for entrepreneurs: from risk-taking heroes to safe-seeking professionals // *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 18. № 6. P. 549.
8. Loon R. V. *Creating Organizational Value through Dialogical Leadership*. Cham: Springer, 2017. 271 p.
9. Monereo C. (Ed). *PISA como excusa. Repensar la evaluación para cambiar la enseñanza*. Barcelona: Graó, 2009. 271 p.
10. Obschonka M., Goethner M., Silbereisen R., Cantner U. Social identity and the transition to entrepreneurship: The role of group identification with workplace peers // *Journal of Vocational behavior*. № 80 P. 137-147.
11. Rigg C., O'Dwyer B. Becoming an entrepreneur: researching the role of mentors in identity construction // *Education + Training*. Vol. 54. № 4. P. 319-329.
12. Scartezini R., Monereo C. The development of university teachers' professional identity: a dialogical study // *Research Papers in Education*. Vol. 33. № 1. P. 42-58.

# Entrepreneurial identity: I-positions and Strategies

Valencia A.V.

Ph.D., candidate of psychological sciences, director of the consulting agency "A-line",  
Moscow/Barcelona

E-mail: consulting@a-line-art.com

## Abstract

In the modern world, attention is mostly paid to human capital - people who create and develop business. This research examines the features of the formation of entrepreneurial identity based on critical incidents - significant events in the life of an entrepreneur. The study presents the characteristics of four main identity profiles. Based on the analysis of data, 430 international entrepreneurs provided data on the presence of various factors in the entire identity, as well as on the strategy that allows entrepreneurs to face critical incidents in the real business environment and have a significant impact on their entrepreneurial identity.

## Key words

• identity • critical incidents • entrepreneurs • professional activity •

---

## References

1. Bolton B., Thompson, J. *Entrepreneurs – Talent, Temperament, Technique*. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. 415 p.
2. Burgraaf W. *The entrepreneur & the Entrepreneurship cycle*. Assen: Uitgeverij Van Gorcum, 2008. 308 p.
3. Clarke J. Revitalizing Entrepreneurship: How Visual Symbols are Used in Entrepreneurial Performances // *Journal of Management Studies*. № 48. P. 1365–1391.
4. Donnellon A., Ollila S., Middleton K. W. Constructing entrepreneurial identity in entrepreneurship education // *The International Journal of Management Education*. Vol. 12. № 3. P. 490-499.
5. Hermans H. J. The Dialogical Self as a society of mind: Introduction // *Theory & Psychology*. Vol. 12. № 2. P. 147-160.
6. Hermans H.J. (Ed.) *Assessing and Stimulating a Dialogical Self in Groups, Teams, Cultures, and Organizations*. Cham: Springer, 2016. 175 p.
7. Hytti U. New meanings for entrepreneurs: from risk-taking heroes to safe-seeking professionals // *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 18. № 6. P. 549.
8. Loon R. V. *Creating Organizational Value through Dialogical Leadership*. Cham: Springer, 2017. 271 p.
9. Monereo C. (Ed). *PISA como excusa. Repensar la evaluación para cambiar la enseñanza*. Barcelona: Graó, 2009. 271 p.
10. Obschonka M., Goethner M., Silbereisen R., Cantner U. Social identity and the transition to entrepreneurship: The role of group identification with workplace peers // *Journal of Vocational behavior*. № 80 P. 137-147.
11. Rigg C., O'Dwyer B. Becoming an entrepreneur: researching the role of mentors in identity construction // *Education + Training*. Vol. 54. № 4. P. 319-329.
12. Scartezini R., Monereo C. The development of university teachers' professional identity: a dialogical study // *Research Papers in Education*. Vol. 33. № 1. P. 42-58.



# Женское лидерство в период пандемии



Фрацковяк М.Я.  
Директор международных проектов в  
Институте управления Финляндии

e-mail: [frackowiak777@gmail.com](mailto:frackowiak777@gmail.com)

## Аннотация

Мировой опыт борьбы с Covid-19 показывает, что страны, возглавляемые президентами и премьер-министрами-женщинами показывают на сегодняшний день более эффективные результаты борьбы с пандемией и спровоцированным ею кризисом, чем страны, возглавляемые мужчинами. Как объяснить это превосходство женского подхода к решению проблем, вызванных Covid-19? Является ли эта ситуация поворотным моментом в оценке женского лидерства? Анализируя действия всех 27 женщин – мировых лидеров и сопоставляя результаты анализа с перечнем преимуществ лидера, представленным в исследовании Ценгера и Фолкмана, автор выдвигает гипотезу о превосходстве женского стиля управления в ситуации пандемии и призывает более подробно рассмотреть женские подходы к антикризисному управлению, чтобы лучше понять новые парадигмы лидерства в 21-м веке.

## Ключевые слова

• женское лидерство • женское измерение • эффективность • Covid-19 •



Ангела Меркель, один из самых значимых и опытных национальных лидеров современности, в своей знаменитой речи от 18 марта 2020 года сказала, что пандемия Covid-19 стала самой серьезной проблемой для Германии со времен Второй мировой войны. Спустя несколько месяцев мир все еще не справился ни с самим вирусом, ни с кризисом, а скорее кризисами, которые он вызвал.

Ситуация с Covid-19 стала предметом исследования для многих ученых. Популярность данной темы среди ученого сообщества обусловлена, во-первых, необходимостью создания вакцины против вируса, а, во-вторых, поиском выхода из вытекающих кризисов, которые характеризуются единообразием для практически всех стран мира. Государства так или иначе сталкиваются с одинаковыми проблемами в схожих условиях неопределенности практически в одно и то же время.

Пандемия стала действительно глобальной проблемой. Это испытание для сотен тысяч медиков и социальных работников, сражающихся на передовой. Кроме того, это серьезный вызов для десятков глав государств, которые издают указы и распоряжения из президентских и премьерских кабинетов. Кто-то из них не запомнится ничем, а кто-то станет национальным героем.

За последние шесть месяцев политические лидеры разных стран показали разнообразные, часто противоречивые подходы и отношение к Covid-19. Отрицание и пренебрежение одних сопровождается эффективной, а иногда даже чрезмерной реакцией других. Сегодня невозможно оценить эффективность действий лидеров, так как пандемия еще далека от завершения и, к сожалению, может принести еще много удивительных сюрпризов, таких как акции протеста против политики президента Вучича и премьер-министра Аны Брнабич в Сербии, прокатившиеся по стране 10-12 июля.

Но уже сейчас журналисты, политологи и социологи разных стран осторожно [говорят](#) о том, что по итогам создавшейся кризисной ситуации, характеризующейся пандемией и кризисами, будут названы скорее героини, а не герои. Именно женщины-лидеры сегодня демонстрируют гораздо более явные успехи в управлении кризисной ситуацией [1].

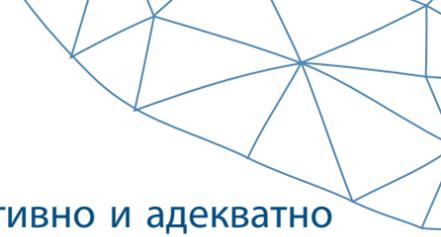
Такой же позиции придерживались и участники международного вебинара «Коронакризис. Чему он нас научил», организованного 11.06.2020 ВШГУ РАНХиГС.

Проанализировав коммуникационную политику нынешнего правительства Финляндии, возглавляемого 34-летней Санной Марин, работу президента Тайваня Цай Ингвен, президента Сингапура Халины Якоб, главного специалиста в области общественного здравоохранения в Республике Корея и автора лучшей программы профилактики Чжон Юн Кёнг и лидера Гонконга Чэн Лам Юэнтгор, которая, несмотря на свою низкую популярность, смогла эффективно использовать текущую напряженную политическую ситуацию. Эксперты высказали гипотезу о том, что женщины-лидеры государств могут быть более эффективными чем мужчины в защите общества от коронавируса, в управлении кризисом, коммуникациями и другими связанными с ним вызовами.

Данная гипотеза подтверждается исследованием двух ученых: Лоренцо Фиорамонти из Университета Претории и Луки Кошеме из Тринити-колледжа, Ирландия. Они провели статистический анализ имеющихся данных о пандемии Covid-19 в разных странах, а также ряд измерений основных человеческих потребностей, неравенства и экономической устойчивости. Для анализа ученые использовали ежедневные данные о количестве подтвержденных случаев Covid-19 в общей сложности в 35 странах с 31 декабря 2019 года по 11 мая 2020 года (данные доступны в Европейском центре профилактики и контроля заболеваний). Ученые [заметили](#), что в странах, где женщины занимают руководящие должности, число подтвержденных случаев смерти от Covid-19 в шесть раз меньше, чем в странах, где правительства возглавляют мужчины.

Правительства, которые возглавляют женщины, были более эффективными и быстрыми при устранении последствий эпидемии. Примечательно, что пиковые отметки ежедневных смертей примерно в шесть раз ниже, чем в странах, которыми управляют мужчины.

Следует подчеркнуть, что эффективность женского лидерства была описана еще в 1990-х годах в американской научной литературе, например, «Женские пути лидерства» Салли Хельгесен, и подтверждена результатами исследований, проведенных фирмой Ценгера и Фолкмана и Джоном Герземой. Успешное женское лидерство 21 века [основано](#) не столько на принятии «мужского» характера лидерства, сколь-



ко на внедрении «женского» понимания роли лидера, что позволяет более эффективно и адекватно управлять кризисом [2].

Американский подход идеально вписывается во второе измерение теории Геерта Хофстеде, мужественность против женственности, в котором мужественность определяется как «общественное предпочтение достижениям, героизму, самоутверждению и материальному вознаграждению за успех». Его женский аналог представляет «предпочтение сотрудничеству, скромности, заботе о слабых и качестве жизни».

Все это подтверждается заявлением уже упомянутых Фиорамонти и Кошеме: «Существуют свидетельства того, что женщины более склонны занимать руководящие должности в обществах, которые ценят справедливость, солидарность и сотрудничество, что с другой стороны делает и экономику таких обществ более устойчивой к потрясениям» [3].

Измерение «мужественность-женственность» в теории Хофстеде предназначено для определения не пола лидера, а его характера. Да, многие женщины придерживаются «женского» подхода, но история также знает «мужской» подход к кризисам таких женщин, как царица Хатшепсут, премьер-министр Голда Меир или Маргарет Тэтчер. И, конечно, нетрудно найти примеры мужчин, использовавших женский подход, которые, честно или для улучшения имиджа, проводят политику заботы о каждом гражданине, понимания и сотрудничества. Например, канадский премьер-министр Джастин Трюдо, нидерландский лидер Марк Рютте или финский президент Саули Ниинисто.

В мире бизнеса одним из наиболее значимых и интересных исследований является опрос Ценгера и Фолкмана, в котором приняли участие более 60 000 предпринимателей и чиновников по всему миру. Согласно сводным результатам исследования, из 19 характеристик хорошего лидера в 17 женщины более эффективны, а мужчины лидируют только по двум параметрам. Женщины проявляют большую инициативность (7,3%), гибкость (5,5%), готовность к самосовершенствованию (5,2%), стремление к результату (5,1%), честность (4,9%), стремление к развитию других (4,3%). Они лучше вдохновляют (4,2%), проявляют смелость в принятии решений (3,4%), успешное построение отношений (3,3%), инновационные решения (3,3%), ясность целей (2,9%), сотрудничество (2,4%), хорошие отношения с внешним миром (1,3%), общение (1,1%), анализ ситуации (1,1%), лидерские реакции (1,0%), инновационность (0,4%). Мужчины немного превосходят женщин в качестве экспертов по технологиям (1,0%) и разработчиков стратегии (1,3%) [4].

Исследование Джона Герземы подчеркивает важность таких характеристик «новой модели женского лидерства», как сочувствие, уязвимость, смирение, инклюзивность, щедрость, внутренний баланс и терпение. Женщины также имеют более панорамный взгляд на проблемы, проявляют про-социальную вовлеченность, большую готовность делиться властью и анализировать обратную связь.

Похожую мысль мы находим и у Карла Густава Юнга: «Личное развитие человека зависит от уровня интеграции его внутреннего мужского и женского полюса». Это новая – старая дефиниция сбалансированного лидерства: через распознавание, оценку и развитие внутренних как мужских, так и женских качеств.

В современном мире американских и европейских исследований явно недостаточно для описания многополярного характера политики и экономики. Вот почему стоит добавить одну из самых пронизательных и в то же время старейших парадигм «женского» лидерства, которая до сих пор является основой восприятия мира для жителей Китая, Японии, Кореи и Вьетнама, то есть концепции дуализма Инь-Ян, где чувствительность, вдумчивость и отзывчивость должны сбалансировать мужское доминирующее, агрессивное или диспутирующее эго. Инь представляет типичные женские качества, такие как готовность помогать, интуицию, чувствительность и вдумчивость. Ян представляет типичные мужские качества: энергию, волю к достижениям, драйв и вовлеченность. Важно отметить, что китайцы признают оба эти набора качеств необходимыми для успешного существования. Инь и Ян могут доминировать в разное время и одно не может успешно существовать без другого, но идеальное состояние – это гармония двух характеров.

В рамках этой модели, лидерство не может быть успешным, если оно основано только на стремлении к прибыли, победе, энергии и решимости. Чтобы быть успешным, оно должно быть дополнено чувстви-



тельностью, состраданием и мягкостью. Мужские и женские качества объединяются в одно целое.

В литературе [упоминается](#), что 5-6% людей на руководящих должностях – это женщины, и примерно столько же женщин в настоящее время занимает руководящие должности в странах мира. Приведенное ниже исследование описывает 27 случаев по всему миру, в которых женщины-руководители государств более или менее успешно выступили против коронавируса.

Ангела Меркель является отличным примером успеха в борьбе против Covid-19. Ее мартовская речь, в ходе которой [прозвучали](#) слова «Es ist ernst» (это серьезно) и прогноз о том, что 70% немцев могут заболеть, произвели неизгладимое впечатление. Идеальное сочетание эмоций во время выступления и научного подхода (у Меркель докторское звание в области квантовой химии) дало немцам ощущение, что они в хороших, компетентных и заботливых руках.

Меркель пришлось преодолевать влияние бизнеса, который хотел отложить и уменьшить ограничения, связанные с карантином как можно дальше. Меркель решила по-своему и не ошиблась: «Wir müssen Zeit gewinnen» (Мы должны выиграть время). Массовое тестирование также дало хороший результат. Как следствие, популярность Меркель [достигла](#) 71%. Уже в третий раз популярная Mutti спасает Германию после экономического кризиса 2008 года и иммиграционного кризиса 2015 года.

Симонетта Соммаруга, президент Швейцарии, не так популярна, как Меркель, но она [заверила](#) жителей, что Швейцария имеет лучшую инфраструктуру и исследовательские институты сразу после Германии. Соммаруга также взяла на себя ответственность за решение о введении карантинных мер перед бизнесом, в особенности туристическим. Во время дискуссии в парламенте она уступила место другим политикам сказав: «Кризис – не место для эго-шоу». Соммаруга, несмотря на то, что Швейцария не является членом ЕС, выстроила отличное сотрудничество с Меркель: обе страны сейчас используют децентрализованную систему приложений для отслеживания и регуляции коронавирусной инфекции.

Джасинда Ардерн – одна из икон кризиса. Она, возможно, самый харизматичный лидер, который ввел частичные ограничения и карантин, когда появился только 6-й случай в Новой Зеландии; полное закрытие границ наступило уже после 100-го случая. Ограничения были быстрыми и жесткими. В ее страстных речах содержались понятные эмоции, материнская забота (Джасинда недавно родила ребенка), а также четкие и недвусмысленные инструкции о том, что делать. Незадолго до карантина правительство отправило жителям экстренные текстовые сообщения: «Это сообщение для всей Новой Зеландии. Мы зависим от вас, – говорится в нем. – Оставайтесь сегодня вечером там, где вы должны оставаться с этого момента... вероятно, самые строгие меры будут действовать в течение нескольких недель». Примером ее женской заботы было обращение «Береги соседей».

С другой стороны, она является сторонницей принципа «go hard and go early», то есть «Мы должны действовать усердно и как можно раньше». Он неоднократно [прозвучал](#) в посланиях премьер-министра Ардерн. Ее популярность выросла до 80%. Ее эмоциональность приносит её команде отличные PR-результаты. Примером могут быть слова о том, что она «немного потанцевала» после информации о том, что последний пациент в Новой Зеландии был вылечен. Экономика снизилась всего на 3,8% ВВП.

Санна Марин – самая молодая премьер-министр в мире. Более того, ее назначение в декабре 2019 года стало для нее полной неожиданностью. Дело осложнилось тем, что уже в феврале 2020 года в Финляндии появились первые пациенты коронавирусной инфекцией. По мнению многих финских и зарубежных экспертов, премьер-министр хорошо справилась с кризисом. Она смело предупреждала о возможных десятках тысяч заболеваний и тысячах смертей, а также ввела ограничения на выезд и въезд в наиболее зараженный столичный регион Уусима. Марин быстро стала спикером коронакризиса вместо главного врача Мику Салминена, когда выяснилось, что этот кризис является не только медицинским, но и социально-экономическим и политическим. Ее еженедельные конференции убедили финнов в том, что она знает, что делает. Стоит подчеркнуть, что Марин предпочитает билатеральность контактов с гражданами, открытость к обратной связи, таргетированное и эффективное информирование о кризисе отдельных групп, таких как иммигранты, молодежь, пенсионеры, дети, а также ведение отдельной работы и переговоров с врачами и медсестрами. Отличным примером работы «снизу вверх» является [программа](#) «Suomi toimii» (Финляндия справляется), в которой приняло участие более 140 организаций разного масштаба и профиля. Не все сработало, но, несмотря на «шведский» кризис (не-



конституционное закрытие границы между Финляндией и Швецией), смерти в домах престарелых и ошибки в общении с политическими силами, популярность партии Марин увеличилась с 18% до 24%, а ее собственная популярность дошла до 66%. Ее политика в отношении коронавируса поддерживается 90% и подвергается критике только 6% населения Финляндии.

Катрин Якобсдоттир, премьер-министр Исландии, в свою очередь, заинтриговала смелостью и оригинальностью своего подхода: в стране все прошли бесплатное тестирование (при необходимости несколько раз), которое продолжалось до момента пока все пациенты не были обнаружены, включая неграждан и туристов.

Благодаря этой мере была устранена необходимость в обязательном двухнедельном карантине. Катрин ввела приложение для отслеживания заболевших, использование которого является добровольным. По словам Якобсдоттир, это приложение находится под строгим контролем Института личной конфиденциальности. Ключом успеха она считает «следование советам ученых и принятие транспарентных и ясных решений». Она также подчеркнула, что поведение населения имеет решающее значение для контроля над вирусом.

Цай Ингвэнь, президент Тайваня, несомненно, является одной из величайших героинь пандемии, так как она была первой, кто правильно понял угрозу. Она ввела ограничения на Тайване еще в январе и вместе со специалистами разработала 124 меры борьбы с пандемией, благодаря которым удалось избежать смертей и карантина, за что ей очень благодарен тайваньский бизнес. Скромная «тетя Ингвен» покорила даже оппозицию своим спокойствием. Тайвань стал островом устойчивости. Цай Ингвэнь говорит, что этот успех не случайный, а вызван объединением усилий медицинских работников, правительства, частного сектора и общества в целом. По ее словам, были предприняты все меры для отслеживания поездок и истории контактов каждого пациента, больные были изолированы, чтобы уничтожить инфекцию до того, как станет причиной массовой вспышки в обществе. По многим оценкам, действия первой женщины-президента в истории Тайваня являются мягкими, но решительными.

Чжон Юн Кён не является премьер-министром или президентом Южной Кореи, но она вполне заслужила место в обзоре женщин-лидеров как генеральный директор Центра по контролю и профилактике заболеваний. Она присутствовала на ежедневных конференциях, а затем возвращалась на работу в больницы. Ее самоотверженность вызвала огромный позитивный общественный резонанс.

Когда в мае в Сеуле появились новые вспышки заболевания, Чжон, не колеблясь, назвала это 2-й волной, хотя даже Мария Ван Керхове, эпидемиолог ВОЗ, считала, что ситуация не столь опасна. Она также завоевала сердца корейцев, сражаясь с правительством за максимальную защиту своих сотрудников – врачей. Wall Street Journal назвал ее «супергероем».

Президент Керсти Кальюлайд стала еще более популярной в Эстонии благодаря трем действиям, которые способствовали эффективной борьбе с коронавирусом и его последствиями: во-первых, это борьба с недостоверной информацией (фейками), во-вторых, плодотворное сотрудничество с остальными странами Балтии, Латвией и Литвой, особенно по обмену гражданами после закрытия границ, и, в-третьих, инициатива вовлечь и простимулировать бизнес и стартапы для разработки лучших электронных решений. Так в Эстонии снова появились отличные IT-решения, которые были протестированы, закуплены и уже внедрены государством.

Саломе Зурабишвили, пожалуй, одна из самых ответственных лидеров Европы. Она первая в Европе ввела эффективные меры: закрыла школы, университеты и границы – это была мощная реакция на всего 3 случая заражения. Она честно признала, что в Грузии нет достаточной инфраструктуры и ресурсов, и поэтому коронавирус лучше предотвратить заранее, чем лечить после.

Зузана Чапутова стала еще одной иконой борьбы с пандемией: она мужественно и очень решительно закрыла границы и, несмотря на противоречивые рекомендации врачей, решила надеть на словаков маски и перчатки.

Наиболее важно, что с самого начала она сама показала хороший пример ношения маски. Даже на инаугурации нового правительства, все его члены были одеты в маски, а Чапутова выступила в маске цвета



своего элегантного наряда, что положило начало особой моде в Словакии. В дополнение к успешной онлайн-кампании президент [поощряла](#) изготовление масок собственного производства.

Жанин Анез, как и ее финская коллега Санна Марин, в ноябре 2019 еще не знала, что скоро станет временным президентом Боливии после ухода Эво Моралеза. Когда пандемия появилась в небогатой Боливии, Анез, как мать, которая полна любви, обратилась к разобщенным гражданам с просьбой об обеспечении безопасности и взаимной помощи.

Анез стала очень активной в Facebook и других социальных сетях, где предоставляла честную, всестороннюю и актуальную [информацию](#) о ситуации. Она неоднократно подчеркивала роль семьи как структуры, которая лучше всего защищает от вируса. Анез также боролась с бюрократией, чтобы построить больницы как можно быстрее. Она также является одним из немногих лидеров, которые сами [заболели](#) коронавирусом. К сожалению, ситуация в Боливии сильно ухудшилась.

Бидхья Деви Бхандари оказалась в трудном положении, так как небогатый Непал до сих пор не оправился от землетрясения и экономических кризисов. Насколько это было возможно, Бхандари организовала оперативное реагирование и обратилась за помощью за границу, но самым запоминающимся моментом был ее [отказ](#) от зарплаты и перевод средств в фонд для закупки масок.

Эрна Сольберг в начале кризиса, как и ее шведские коллеги, думала, что пандемией должны заниматься специалисты. Однако, как и Санна Марин, она поняла, что премьер-министр не может не быть в центре борьбы за здоровье и безопасность. Именно она организовала обширное тестирование и закрытие границ. Однако ее будут помнить как премьер-министра, проводившего телевизионные встречи с детьми, во время которых она завоевывала сердца малышей и [убеждала](#) их в том, что «можно немного бояться заражения, но только немного». Ее популярность выросла до 80%.

Метте Фредриксен ввела ограничения уже 13 марта, закрыв школы и университеты, запретив любые встречи более 10 человек. В средствах массовой информации ее сообщения были четкими и точными. Тем не менее, её рейтинг в 80% был также обусловлен онлайн-участием в конкурсе Fællessang – hver for sig, во время которого она, моя посуду с дочерью, [пела](#) песню популярной группы Dodo, «чтобы подбодрить датские сердца».

Шейх Хасина – премьер Бангладеша доказывает, что даже в одной из самых бедных стран мира могут быть организованы успешные меры по профилактике заболеваний и успешные информационные кампании. Бангладеш справляется с коронавирусом лучше, чем сопоставимые Индия и Пакистан: подход Шейх Хасина был высоко оценен Форумом мировой экономики. Для того, чтобы снизить уровень паники, почти каждый день премьер-министр проводила живые национальные встречи с местными чиновниками и людьми по всей стране. Она публично [издавала](#) директивы, и когда появились сообщения о том, что административная власть, по-видимому, ошибочно распределяла продовольственные пайки, она поклялась найти преступников, при этом заявив, что она «не пощадит никого, причастного к этим отвратительным действиям».

Ее всесторонние усилия по борьбе с Covid-19 уже начали публиковаться на международном уровне, особенно в комментариях о женщинах-лидерах. Примечательно, что в то время, как другие страны закрываются, бангладешский лидер [выступила](#) за транснациональное сотрудничество в борьбе против Covid-19. Также Бангладеш одним из первых объявил о взносах в Объединенный чрезвычайный фонд для борьбы с Covid-19.

Сахле-Ворк Зевде также призвала к трансграничному сотрудничеству. В первой фазе президент в значительной степени опиралась на китайский опыт. Несмотря на нехватку ресурсов, она [смогла](#) провести массовое тестирование жителей Эфиопии, что позволило снизить заболеваемость.

Сахле-Ворк Зевде успешно обратилась с просьбой о переходе бизнеса в онлайн-формат. Ее успехом является также эвакуация обратно в Эфиопию тысяч граждан, работающих за границей. Однако, возможно, наиболее важным достижением является освещение роли [женщин](#) во время пандемии, их информирование и использование их потенциала для борьбы с болезнью.

Когда коронакризис выявил недостаток глобального лидерства и расколтость международного сооб-



щества премьер-министр Барбадоса Миа Моттли, как пример женщины-лидера страны с ограниченными ресурсами, продемонстрировала силу солидарности и морального первенства. Она пригласила представителей стран Карибского бассейна к консолидации и сотрудничеству, что привело к хорошо организованному региональному ответу на вызов Covid-19. Премьер-министр Барбадоса Миа Моттли [призвала](#) к новой солидарности государства не только Карибского бассейна, но и всего мира, показывая этим жестом широкий горизонт и зрелую геополитическую идею.

Сильверия Джейкобс – это чрезвычайно харизматичный губернатор заморской территории Нидерландов Синт-Мартен, которая войдет в историю не только из-за своей настороженности и очень быстрой реакции на коронавирус, но и прежде всего из-за видео, обошедшего весь мир, где она решительно [убеждает](#) граждан: «Когда закончится ваш любимый вид хлеба, съешьте крекеры, потом ешьте свои хлопья. Ешьте сардины. Не выходите из дома».

Президент Халина Якоб находится несколько в тени хорошо функционирующего премьер-министра Сингапура Ли Сянь Лун, но при этом популярная «тетушка Халина» оказалась мудрой и полной эмпатии главой государства, которая достигла большой популярности среди своих сограждан. Именно она выделила рекордные 33 миллиарда долларов на борьбу с вирусом и последствиями пандемии в Сингапуре. Она также [призвала](#) к солидарности, заявив, что все в Сингапуре должны помочь покончить с распространением инфекции.

Катерина Сакелларопулу – премьер-министр Греции преуспела в первой фазе кризиса благодаря невероятно жесткой политике «полного соблюдения всех законов», которая стала трудной задачей для греков. Миллионы граждан подписались на ее Facebook, где Катерина каждый день предоставляла информацию о пандемии в доступной форме. Однако самым важным успехом, несомненно, является спасение пенсионеров в домах престарелых. Благодаря ее [кампании](#) число жертв стало незначительным по сравнению с другими странами ЕС.

Премьер-министр Намибии Саара Куугонгелва-Амадхила, пожалуй, одна из самых решительных лидеров. Закрыв Намибию уже 20 января 2020 года, она смогла полностью минимизировать число погибших. Также Саара выделила 20 миллионов намибийских долларов (1,2 миллиона долларов США) на приобретение [масок](#) для пожилых людей и школьников, чтобы защитить их от COVID-19. Саара Куугонгелва-Амадхила заявила парламенту, что этот шаг призван помочь уязвимым членам общества, которые не могут позволить себе покупать маски по рыночной цене.

Президент Мьянмы и лауреат Нобелевской премии Аун Сан Су Чжи быстро и активно отреагировала на вызовы пандемии. Ее [аккаунт](#) в Facebook насчитывает 21 миллион подписчиков из Мьянмы, но Су Чжи успешно обращалась к людям и через традиционные средства массовой информации.

Ее послания, с одной стороны, содержали очень конкретный план действий, в том числе и ограничений. Но в них также можно было увидеть огромное беспокойство о гражданах, много эмоций, смайликов, виртуальных сердец и так далее. Этих эмоций не разделяли высокопоставленные чиновники. Су Чжи объявила многочисленные проверки эффективности их действий. Зная о плохом состоянии инфраструктуры, президент пригласила добровольцев к сотрудничеству. Мировые СМИ критикуют Су Чжи за действия не в пользу, а против племени рохинджи в эпоху пандемии, в том числе через отключения [интернет](#) связи, что блокировало информацию в регионах вдоль границы с Бангладеш.

Ана Брнабич прославилась тем, что первой в Европе получила помощь из Китая, благодаря чему смогла эффективно [сократить](#) число заболевших. Однако политическое давление и решения президента Вучича, в том числе о выборах, привели к увеличению числа массовых протестных акций и демонстраций по всей стране. Ее правительство подозревается в [махинациях](#) со статистикой зараженных.

Пола-Мэй Уикс – президент Тринидада и Тобаго ввела ограничения и закрыла границы очень рано, что практически предотвратило угрозу. В своем [выступлении](#) она дала четкие инструкции гражданам: «Пожалуйста, следуйте советам, как будто ваша жизнь зависит от этого. Чья-то зависит». Как юрист Уикс внесла большой вклад в координацию сотрудничества стран Карибского бассейна.

Грация Зафферани, одна из двух капитанов Сан-Марино, является одним из менее успешных мировых лидеров, хотя и она завоевала популярность через публично выраженную [благодарность](#) медицинским

работникам этой крошечной республики.

Софи Вильмес, пожалуй, одна из самых трагических лидеров в ЕС. Несмотря на отличную инфраструктуру, Бельгия имеет рекордно высокий уровень заболеваемости и смертности. По словам бельгийцев, сама Вильмес много сделала для выхода из создавшейся ситуации. Спасенные граждане похвалили ее за хладнокровный, сдержанный, успокаивающий тон выступлений в СМИ, но ее действия в качестве представителя фламандской половины властей систематически дезавуировались с профранцузской половиной. Политика оказалась важнее, чем здоровье граждан, которые шутили, «что страна лучше справляется с пандемией без правительства, чем с ним». Обескураженные врачи и медсестры [отвернулись](#) от премьер-министра в прямом и переносном смысле во время ее визита в госпиталь.

Лидер Гонконга Чэн Лам Юэнтгор и ее работа [оценивается](#) отрицательно большей частью жителей Гонконга из-за их несогласия с политикой материкового Китая. В случае пандемии, осознавая свою низкую популярность, Юэнтгор использовала эпидемиологов для наиболее важных сообщений и даже контролировала движение гражданского неповиновения «надеваем маски» против рекомендаций правительства, что в конечном итоге оказалось спасением для жителей.

Несмотря на очевидную нескоординированность решений со стороны властей первая волна пандемии COVID-19 обернулась для граждан меньшими потерями, чем предыдущие эпидемии, в частности SARS. В качестве несомненного позитивного фактора можно отметить систематическое присутствие Юэнтгор в Facebook, где она публиковала важные инструкции и информации.

Как видно из этого первичного и общего обзора, многие женщины-лидеры проявили качества, описанные в исследованиях Ценгера и Фолкмана включая:

- Большую инициативность: Меркель, Ардерн, Якобсдоттир, Цай Ингвэнь, Чжон Юн Кён, Чапутова, Моттли, Сакелларопулу, Куугонгелва.
- Гибкость: Марин, Чапутова, Анез, Сольберг, Брнабич, Чэн.
- Готовность к самосовершенствованию: Марин, Чжон Юн Кён, Чэн.
- Стремление к результату: Ардерн, Якобсдоттир, Цай Ингвэнь, Чапутова, Фредриксен, Хасина, Зевде, Сакелларопулу, Куугонгелва, Су Чжи, Чэн.
- Честность: Меркель, Чжон Юн Кён, Зурабишвили, Моттли.
- Смелость в принятии решений: Меркель, Ардерн, Цай Ингвэнь, Чапутова, Фредриксен, Сакелларопулу, Уикс.
- Построение отношений: Якобсдоттир, Анез, Хасина, Сакелларопулу, Су Чжи.
- Инновационные решения: Цай Ингвэнь, Чжон Юн Кён, Керсти Кальюлайд, Моттли.
- Ясность целей: Меркель, Ардерн, Чжон Юн Кён, Зурабишвили, Фредриксен, Джейкобс, Сакелларопулу, Уикс, Вильмес.
- Сотрудничество: Соммаруга, Керсти Кальюлайд, Хасина, Брнабич.
- Сочувствие: Ардерн, Анез, Зевде, Зафферани.
- Смирение: Марин, Якобсдоттир, Цай Ингвэнь, Зурабишвили, Зафферани.
- Щедрость: Керсти Кальюлайд, Бхандари, Хасина, Якоб, Куугонгелва.
- Внутренний баланс: Цай Ингвэнь, Фредриксен, Якоб.
- Более панорамный взгляд на проблему: Меркель, Хасина, Зевде, Моттли.
- Про-социальную вовлеченность: Меркель, Ардерн, Чапутова, Анез, Сольберг, Зевде, Джейкобс, Якоб, Сакелларопулу, Куугонгелва, Су Чжи, Уикс.
- Готовность делиться властью: Соммаруга, Якобсдоттир, Сольберг.
- Готовность анализировать обратную связь: Марин, Анез, Су Чжи, Чэн.

Данная статья не претендует на исчерпывающим материалом на заданную тему, тем более что пандемия Covid-19 еще не закончилась и новые волны могут принести новые вызовы и выявить новых героев. Кроме того, могут поменяться составы многих правительств (предстоят выборы в Боливии, Тринидад и Тобаго и Грузии, и непростая политическая ситуация в Сербии).

Первой задачей этой статьи является попытка обратить внимание на сам факт высокой успешности женщин в эпоху Covid-19, что могло бы служить подтверждением теорий Хельгесен и исследований Фолкмана, и тем самым может быть поворотным моментом в управлении в многих странах. Вторая задача – инициировать более широкое обсуждение роли «женского» подхода в управлении для выработки сбалансированного, более адекватного и тем самым более успешного стиля управления кризисом.

---

## Список использованной литературы:

1. «Почему женские лидеры кажутся более успешными в период коронавируса» [Электронный ресурс] // Гардиан, Великобритания. URL: <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/25/why-do-female-leaders-seem-to-be-more-successful-at-managing-the-coronavirus-crisis?fbclid=IwAR3IKo04Va-0REwpFPV76-2ko1UcYL099edsfjRsc2TuWPwviEEfRoZEPpA> (дата обращения 25.04.2020).
2. Герзема Дж., Дантонио М., Басс Дж. «Доктрина Афины». Апрель, 2013. (дата обращения 29.05.2020).
3. Дин Т., Тринити-колледж Дублин. «Страны с женщинами-лидерами страдают в шесть раз меньше смертей от COVID-19» [Электронный ресурс] // Газета «Medicalxpress». URL: <https://medicalxpress.com/news/2020-05-countries-female-leaders-covid-deaths.html> (дата обращения 29.05.2020).
4. Зенгер Дж., Фолкман Дж. «Исследование: по большинству лидерских навыков женщины получают больше, чем мужчины» [Электронный ресурс] // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills> (дата обращения 25.06.2020).

## Female leadership during a pandemic

Frackowiak M.Ya.

Director of International Projects from Management Institute of Finland

E-mail: [frackowiak777@gmail.com](mailto:frackowiak777@gmail.com)

## Abstract

In the many countries affected by the recent Covid-19 virus outbreak, female heads of state including prime ministers and presidents seem to manage more efficiently than male leaders. How do we explain that superiority of feminine attitude to the challenge and is this a turning point in appreciation of feminine leadership? By analyzing all 27 female leaders' policies and matching it with the list of leader's advantages presented in the Zenger & Folkman's research Frackowiak shows that the hypothesis about the superiority of feminine features that allow leaders to acknowledge the situation and act more adequately is well worth considering for better understanding of a new paradigms of the leadership in the 21st century.

## Key words

• female leadership • feminine dimension • effectiveness • Covid-19 •

---

## References

1. Henley J. Are female leaders more successful at managing the coronavirus crisis? // The Guardian online, United Kingdom. URL: <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/25/why-do-female-leaders-seem-to-be-more-successful-at-managing-the-coronavirus-crisis?fbclid=IwAR3IKo04Va-0REwpFPV76-2ko1UcYL099edsfjRsc2TuWPwviEEfRoZEPpA> (accessed: 25.04.2020).
2. Gerzema J., D'Antonio M., J. Bass. The Athena Doctrine. Published April, 2013.

3. Dean T. Countries with female leaders suffer six times fewer COVID-19 deaths // Medicalxpress. URL:<https://medicalxpress.com/news/2020-05-countries-female-leaders-covid-deaths.html> (accessed: 29.05.2020).
4. Zenger J. and Folkman J. Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills> (accessed: 25.06.2020).



# Карьера и карьерное сопровождение



# Опыт развития личности и реализации ее потенциала в системах управления Липецкой области



Гончарова Е.А.  
Кандидат юридических наук,  
доцент, начальник управления  
государственной службы и кадровой  
работы администрации Липецкой  
области, г. Липецк

e-mail: [goncharovaEA@admlr.lipetsk.ru](mailto:goncharovaEA@admlr.lipetsk.ru)

## Аннотация

В настоящее время в кадровой работе на госслужбе происходит своего рода революция, которая приводит к изменениям роли отдельного сотрудника в коллективе. В данной статье затронуты наиболее важные и актуальные вопросы развития и становления личности на государственной гражданской службе, формирования в современных условиях новой модели управления персоналом, требующей различных методик, применения эффективных инструментов и использования грамотных приёмов, обеспечивающих правильные решения.

Автором подробно изучена и проанализирована система профессионального развития государственных гражданских служащих, рассмотрены социально-служебные отношения в сфере их развития, предложен путь совершенствования системы профессионального развития на основе существующего законодательства, научных разработок и проверенной практики.

## Ключевые слова

- информационное общество • потенциал личности • профессиональное развитие • кадровая политика
- государственные гражданские служащие • Липецкая область •



Государственная служба является социально-правовым институтом, выполняющим важную миссию в системе управления государством и особую роль в достижении общенациональных целей и задач. Формирование эффективно функционирующего государства невозможно без аппарата управления, призванного служить обществу и гражданам. Фундаментом этого аппарата являются государственные служащие, а профессионализм, эффективно организованная работа по их обучению и развитию – среди приоритетных задач, стоящих перед государством.

Общепризнано, что грамотная кадровая политика – залог успеха любой организации. От профессионального подхода руководителя к управлению кадрами зависят рабочая атмосфера в коллективе и эффективность работы в целом. Это в конечном итоге позволяет любой организации подняться на высшую ступень развития.

Для того, чтобы система работала чётко и слаженно, в администрации Липецкой области строго соблюдают основные принципы управления персоналом, ведь именно они позволяют всем структурам и их сотрудникам работать организованно и эффективно, профессионально и быстро реагировать на вызовы времени.

Правоприменение новых норм законодательства на практике показало, что необходимы иные кадровые инструменты и механизмы, которые ранее не использовались на государственной службе, но могли бы решить многие задачи.

В связи с этим в Липецкой области за последние 2 года кардинально изменились привычные подходы: кадровые службы региона начали изучать и перенимать опыт крупных коммерческих организаций, где для обучения и развития сотрудников использовались более современные и разнообразные методы и инструменты. Их внедрение позволило повысить эффективность образовательных мероприятий для государственных служащих и осуществлять их профессиональное развитие на системной основе. Новые технологии на госслужбе позволяют управлять всеми HR-процессами, использовать индивидуальные траектории развития и методики по вовлечению и повышению производительности сотрудников, внедрять различные инновации.

В данной статье рассмотрено применение нормативной базы в сфере профессионального развития государственной службы на примере администрации Липецкой области, практика которой является разнообразной и тиражируемой в другие субъекты страны. Подтверждением служат многочисленные благодарственные письма и дипломы Минтруда России, который ежегодно проводит конкурс «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления», отбирает инновационные проекты и рекомендует их для дальнейшего использования в другие субъекты Российской Федерации, государственные органы.

Основным вопросом, который возникает при планировании образовательных мероприятий, является определение потребностей госслужащих в профессиональном развитии. На этом этапе необходимо учитывать те направления для участия в данных мероприятиях, которые предусмотрены ч.3 ст.62 Федерального Закона от 27.07.2004 №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – 79-ФЗ). Правовым основанием мероприятий является решение представителя нанимателя. Согласно п.8 Положения о порядке осуществления профессионального развития гражданских служащих, утверждённого Указом Президента РФ от 21.02.2019 №68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»: «...Решение представителя нанимателя о направлении гражданского служащего для участия в мероприятиях по профессиональному развитию может быть принято им по собственной инициативе, по представлению кадровой службы государственного органа или по представлению непосредственного руководителя гражданского служащего, исходя из необходимости профессионального развития гражданского служащего в соответствии с задачами и функциями государственного органа» [4]. «Следует отметить, что направление гражданского служащего на обучение, ввиду субъективного принятия решения уполномоченным на это должностным лицом, не порождает никаких правовых последствий ни для представителя нанимателя, который вправе отклонить или не рассмотреть данные представления, ни для гражданского служащего. Это позволяет представителю нанимателя действовать по усмотрению в зависимости от обстоятельств» [9]. Чтобы избежать ошибок, целесообразно направлять сотрудников на обучение, опираясь на результаты



оценок профессиональных и личностных качеств государственных служащих, которые подтверждают необходимость поддержания и повышения имеющегося у них профессионального уровня.

Однако трудностью в реализации данного инструмента оказалось отсутствие в кадровых службах государственного органа сотрудников с квалификацией, дающей право проводить оценку персонала. Учитывая сложившуюся ситуацию, у государственных органов есть несколько путей решения: принять в организацию специалиста с соответствующим образованием, направить на переподготовку имеющегося сотрудника или же привлечь сторонние организации. Заключение контракта с внешним исполнителем на оказание услуг по проведению оценки персонала возможно в рамках государственного заказа, в соответствии с законодательством Российской Федерации о контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Однако анализ рынка выявил недостаточное количество организаций, оказывающих такие услуги, и их высокую стоимость.

В администрации Липецкой области активно используется одновременно несколько методов для определения зон дальнейшего развития персонала: дистанционное тестирование в целях выявления потенциала сотрудника, очное тестирование методом центра оценки и наставнические сессии с руководителем.

Технологии ассесмент-центра, который на сегодняшний день является одним из наиболее точных методов оценки компетенций сотрудников, администрация региона начала использовать с конца 2018 года. Метод ориентирован на оценку личностных качеств персонала, их психологических и профессиональных особенностей, а также на выявление потенциальных возможностей специалистов. За весь период с помощью ассесмент-центра оценку в администрации Липецкой области прошли 170 человек. Ее результаты учитывались как при назначении, переводе, так и при увольнении сотрудников: более 20% специалистов были повышены в должности, около 10% – уволены, остальные продолжили работу в занимаемой должности. Для проведения масштабных оценочных процедур используется дистанционное тестирование, которое позволило провести оценку госслужащих независимо от их загруженности и удалённости.

Действенным и эффективным методом оценки стали наставнические сессии с главой региона. Сессии объединяют в себе несколько кадровых инструментов: коучинг, непосредственную передачу опыта, личный пример, обратную связь и мотивирование персонала. В 2019 году оценку прошли 100% госслужащих категории «руководители», 57% – категории «специалисты».

Опираясь на проведённый анализ, считаем, что с целью совершенствования практики оценки персонала целесообразно проводить её для государственных служащих категории «специалисты» силами персонала самих кадровых служб или с использованием компьютерных тестовых программ, а для категории «руководители» – силами сторонних экспертов. Это позволит значительно сэкономить финансовые средства организации, а также уменьшить трудозатраты на разработку документации для закупочных процедур и проведения самой оценки персонала.

В 2019 году утратил силу Указ Президента РФ от 28.12.2006 №1474 «О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации», вследствие чего был упразднён индивидуальный план профессионального развития гражданского служащего [2].

Анализ практики использования индивидуальных планов развития кадровыми специалистами, показал, что это достаточно эффективный инструмент, помогающий структурировать и систематизировать усилия сотрудника, направленные на совершенствование его компетенций, а также мониторить динамику изменений. Индивидуальный план развития нужен практически каждому руководителю и специалисту, так как, по сути, является карьерограммой, составленной с учётом характерных профессиональных и личных качеств работника. Изменение правовой базы по данному вопросу в части исключения нормы об индивидуальном плане развития усложнило процессы планирования профессионального развития сотрудников и выявления потребностей в обучении.

Опираясь на проведённый анализ, считаем, что целесообразно вернуть обязательную разработку индивидуальных планов профессионального развития государственных служащих на законодательном уровне.

В современном мире каждый день происходит множество изменений: концепция базового образова-

ния (призванного вооружать человека знаниями и умениями) переходит к концепции обучения на протяжении всей жизни. Государственная служба не является исключением. Профессиональное развитие гражданского служащего осуществляется в течение всего периода прохождения им гражданской службы и реализуется на системной основе через саморазвитие госслужащего. Теоретик отечественного государственного управления, профессор Российской академии государственной службы при Президенте РФ Граждан В.Д. предлагает профессиональное саморазвитие госслужащего трактовать как процесс целенаправленных, планомерных, непрерывных осознанных действий служащего над собой, включающий самосовершенствование своих знаний, умений, навыков, качеств и компетенций в целом в соответствии с требованиями профессиональной деятельности в государственно-административной сфере, её условиями и личной установкой, направленной на реализацию программы личностного развития [10].

На сегодняшний день инструментарий для самообразования разнообразен. Современные образовательные платформы предлагают большое количество форматов обучения на любой «вкус». Дистанционные курсы с практическими заданиями, тестами, обратной связью вполне успешно конкурируют с очным образованием и привлекают множество слушателей, которые ценят свое время и готовы к обучению.

Для самообразования госслужащих в 2019 году администрация Липецкой области запустила новый проект «Электронная библиотека администрации Липецкой области». Это более 2000 деловых книг о менеджменте, лидерстве, личной эффективности, маркетинге, что позволяет служащим заниматься самообразованием ежедневно, находясь территориально в любом месте.

В 2020 году запущено мобильное приложение для госслужащих Липецкой области «Траектория роста». Сотрудники принимают участие в видеоконференциях и вебинарах, просматривают видеоматериалы и презентации от ведущих преподавателей и тренеров на актуальные темы. Информация для них доступна онлайн и офлайн на телефоне.

Изучение новых методов корпоративного обучения и инструментов, которые успешно используются крупными организациями, позволило сформулировать новые предложения для самообразования государственных гражданских служащих, внедрить платформы для коллаборации (корпоративная социальная сеть, в которой сотрудники общаются, делятся опытом и знаниями, вместе решают поставленные задачи). Преимуществами такого метода обучения являются быстрое получение информации и восполнение пробелов в знаниях, сплочение коллектива. Чат-боты и мобильные приложения: программы сохраняют всю информацию на смартфоне сотрудника, и он может быстро найти ответ. Также обучаемый контролирует свой прогресс и понимает, сколько времени потребуется, чтобы освоить весь курс. Курирование контента – это поиск, сбор и демонстрация цифрового контента по определенной тематике. При помощи различных инструментов куратор контента собирает цифровые материалы в различных форматах (текст, изображение, аудио, видео и так далее), оценивает их качество и группирует по тому или иному принципу для того, чтобы поделиться своими наработками с другими.

Сегодня практика сложилась так, что благодаря новому законодательству мероприятия по профессиональному развитию для государственных гражданских служащих стали очень разнообразными и эффективными. Это конференции, форумы, встречи, выставки, конкурсы, круглые столы с участием в них учёных и практиков, занимающихся управлением в системе государственной гражданской службы. Главное преимущество всех мероприятий – обмен опытом и получение самой актуальной информации «из первых уст».

В соответствии с государственной программой «Эффективное государственное управление и развитие муниципальной службы в Липецкой области» в 1 полугодии 2020 года было организовано и проведено 14 образовательных мероприятий для государственных гражданских служащих, 2 курса повышения квалификации, на которых дополнительное профессиональное образование получили 66 государственных гражданских служащих области, 2 семинара для 16 специалистов, впервые принятых на государственную гражданскую службу. Для 100 служащих была организована лекция по теме: «Математика: просто о сложном». Для категории «руководители» провели 3 тренинга по развитию компетенций «Soft Skills» на темы: «Коммуникации в команде с использованием модели личностных профилей MBTI», «Ораторское мастерство», «Кросс-функциональное взаимодействие участников в команде». Также 36

государственных гражданских служащих приняли участие в стратегической сессии «Рост эффективности коммуникации за счет повышения вовлеченности и мотивации сотрудников». Для кадровых работников области было организовано 2 заседания HR-клуба. Переподготовку в дистанционном формате прошли 3 государственных гражданских служащих, для 30 госслужащих было организовано и проведено 3 онлайн-тренинга.

К процессу повышения профессионального уровня сотрудников в администрации Липецкой области подходят не как к рутинному направлению, а как к возможности передать качественные знания служащим и рассмотреть лучшие региональные и мировые практики решения вопросов в соответствующих предметных областях. На сегодняшний день в ходе обучения применяются современные интерактивные методы: компьютерные симуляторы, квест-технологии, форсайт-сессии, деловые игры. Кроме того, в мероприятиях по профессиональному развитию активно используется обмен знаниями с более опытными сотрудниками (наставниками), что имеет значительный эффект в обучении и не требует дополнительного расходования средств в организации. Из-за пандемии большинство госслужащих перешли на удалённую работу в связи с чем широко использовалось дистанционное обучение на платформе WebTutor по темам: «Бережливое производство» (2 модуля), «Информационная безопасность», «Работа с обращениями граждан». Обучение по ним прошли свыше 2500 человек. Для 85 сотрудников из сферы IT был организован и проведён дистанционный курс «Основы Python и анализ данных».

2020-й год многим дал понять, что дистанционное обучение при грамотном распределении времени позволяет гражданским служащим повышать уровень профессиональных знаний без отрыва от производства, а гибкие условия труда помогают добиться оптимального баланса работы и личной жизни, открывают новые возможности для внедрения инновационных проектов, карьерного роста.

В рамках реализации государственной программы Липецкой области «Эффективное государственное управление и развитие муниципальной службы в Липецкой области», утверждённой Постановлением администрации Липецкой области от 31.10.2013 №497, администрация региона проводит систематический опрос государственных гражданских служащих, принявших участие в мероприятиях по профессиональному развитию. В 2019 году уровень удовлетворённости качеством обучения превысил 85%.

Исходя из вышеизложенного, становится очевидным, что развитие системы обучения персонала идёт в первую очередь в сторону сокращения времени на поиск и изучение развивающего материала, а также внедрение компьютерных технологий. Предлагаем использовать в обучении государственных гражданских служащих такую форму как микрообучение – обучение с помощью видеоуроков по 2-3 минуты. Одно видео – одна тема. В конце урока – тест из трёх-пяти вопросов для лучшего усвоения материала.

Хочется отметить, что преимуществами такого метода обучения являются быстрое создание единицы контента – видео или курса из нескольких видео, выбор сотрудниками устройства и времени для знакомства с курсом, сохранение мотивации к обучению, так как обучающийся сразу видит результат и продолжительность курса. Сотрудникам легче заставить себя посмотреть видео длиной 3 минуты, чем 45 минут.

Важное место в обучении занимает желание сотрудника учиться. Как показывают исследования, успех обучения на 80% зависит от учебной программы и преподавательского состава и на 20% от желания и способностей обучающихся. Обучение будет в одинаковой степени неэффективно в случае отношения к нему как к «оплачиваемым каникулам» или как к «наказанию». Поэтому руководителю и кадровым службам необходимо уделить внимание поддержанию мотивации государственных гражданских служащих к планируемому обучению.

Результаты участия госслужащего в мероприятиях по профессиональному развитию могут учитываться при рассмотрении вопросов его аттестации, направлении для участия в других мероприятиях по профессиональному развитию, назначении на иную должность государственной гражданской службы РФ в порядке должностного роста, а также о назначении на должность государственной гражданской службы РФ госслужащего, включённого в кадровый резерв государственного органа и о его премировании [4].

По мнению автора, также целесообразно совершенствовать систему мотивации госслужащих к профессиональному развитию. Предлагаем внести изменения в пункт 6 Положения о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих РФ (утв. Указом Президента

РФ от 21.02.2019 №68), изложив его в новой редакции: «Результаты участия гражданского служащего в мероприятиях по профессиональному развитию должны учитываться при рассмотрении вопросов о его аттестации, направлении для участия в других мероприятиях по профессиональному развитию, назначении на иную должность государственной гражданской службы Российской Федерации в порядке должностного роста, в том числе о назначении на должность государственной гражданской службы Российской Федерации гражданского служащего, включённого в кадровый резерв государственного органа, а также о его премировании». В результате, данная норма станет обязательной для применения.

Выстроить систему обучения и развития, которая бы обеспечивала необходимые результаты, без оценки эффективности невозможно. Но особенность заключается в том, что у всех участников образовательного процесса своё представление об эффективности. Так, преподаватель (тренер) оценивает степень овладения знаниями, умениями, навыками, а также активность слушателей на занятиях. Для этого используются тесты, контрольные работы, зачёты, экзамены. Кроме того, обучающийся сотрудник интересуется актуальностью материала и возможностью его применения на практике, проявляет/не проявляет интерес к данной теме и созданной атмосфере в процессе обучения. Для оценки используется опрос, обратная связь по результатам обучения, анкеты. Также руководитель оценивает качество обучения по определённому набору навыков, которые перенесены сотрудником в практическую деятельность. Оно оценивается на аттестации служащего через определённый промежуток времени, а также с помощью интервью с руководителем по анализу проблем деятельности.

«В помощь кадровым службам государственных органов Минтруд России даёт рекомендации по подведению итогов профессионального развития госслужащих, а именно: провести анализ информации организаций, осуществивших обучение гражданских служащих об их посещаемости и активности в процессе обучения; организовать анкетирование гражданских служащих, принявших участие в мероприятиях по профессиональному развитию, о степени их удовлетворённости содержательным наполнением указанных мероприятий, компетентностью привлекаемых преподавателей и экспертов, практической направленностью обучения/мероприятия по другим параметрам; через месяц после участия гражданского служащего в мероприятии по профессиональному развитию (при возможности) организовать анкетирование непосредственного руководителя данного гражданского служащего в целях определения динамики результатов профессиональной служебной деятельности гражданского служащего до и после участия в мероприятиях по профессиональному развитию; провести анализ указанного выше анкетирования и причин невыполнения (если есть) в отчётном году мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих с целью устранения выявленных недостатков при планировании и организации мероприятий по профессиональному развитию гражданских служащих в последующие годы» [17].

Предполагается, что наиболее успешными мероприятия по профессиональному развитию госслужащих будут в том случае, когда работа кадровой службы, непосредственного руководителя сотрудника, гражданского служащего, направляемого на обучение, и образовательной организации или лиц, привлекаемых к проведению обучения, будет согласована.

Исходя из вышеизложенного, при организации мероприятий по профессиональному развитию кадров необходимо обеспечить эффективное взаимодействие государственного органа с образовательными организациями и лицами, осуществляющими образовательную деятельность; наладить межведомственное взаимодействие по вопросам обмена опытом с кадровыми службами других государственных органов; привлекать опытных государственных служащих в части оперативного ознакомления коллег с текущими изменениями законодательства и приобретения навыков, необходимых для решения практических задач.

В заключение отметим, что государственная служба в современных условиях представляет собой многогранную, творческую и в то же время строго регламентированную деятельность, предъявляющую особые требования к специалистам, их личностным, профессиональным, нравственным качествам в силу общественных ожиданий и задач развития страны. Поэтому и требования к инструментам обучения и развития личностного потенциала сотрудников должны быть особенными, нестандартными и строго индивидуальными.



## Список использованной литературы:

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации: принят Государственной Думой 7 июля 2004 года; одобрен Советом Федерации 15 июля 2004 года; ввод. ФЗ РФ от 27.07.2004 №79-ФЗ // Российская газета, №162, 31.07.2004.
2. О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 28.12.2006 №1474 // Собрание законодательства РФ, 01.01.2007, №1 (1 ч.), ст. 203.
3. Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы: Указ Президента Российской Федерации от 11.08.2016 № 403 // Собрание законодательства РФ, 15.08.2016, №33, ст. 5165.
4. О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 №68 // Собрание законодательства РФ, 25.02.2019, №8, ст. 765.
5. О государственном образовательном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданского служащего Российской Федерации: Постановление Правительства Российской Федерации от 18.05.2019 №619 // Собрание законодательства РФ, 27.05.2019, №21, ст. 2579.
6. Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы»: утв. Указом Президента РФ от 11.08.2016 №403; Распоряжение Правительства РФ от 12.09.2016 №1919-р // Собрание законодательства РФ, 19.09.2016, №38, ст. 5604.
7. Об утверждении Положения о прохождении служебной стажировки государственными гражданскими служащими Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 18.05.2019 №618 // Собрание законодательства РФ, 27.05.2019, №21, ст. 2578.
8. Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 07.10.2019 №1296 // Собрание законодательства РФ, 14.10.2019, №41, ст. 5727.
9. Башуров В.Б. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих Российской Федерации: проблемы правового регулирования// Сибирское юридическое обозрение. 2019. № 3.
10. Граждан В.Д. Государственная гражданская служба. М.: Юркнига, 2015. 547 с.
11. Иванова Н.Л., Климова А.В. Адаптация молодых специалистов на государственной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 4.
12. Ковтков Д.И. Правовое регулирование дополнительного профессионального образования гражданских служащих // Журнал российского права. 2018. № 11.
13. Льюис Г. Менеджер-наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний. М.: Амалфея, 2017. 288 с.
14. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом: портфель надежных технологий / Учебно-практическое пособие, 2018. 177 с.
16. Информационные технологии в образовании [Электронный ресурс]. URL: <http://teachtech.ru/teoriya-onlajn-obucheniya/chto-takoe-kurirovanie-kontenta.html>
17. Официальный сайт Министерства труда Российской Федерации: Рекомендации по вопросам планирования и организации дополнительного профессионального образования и иных мероприятий по профессиональному развитию государственных гражданских служащих Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/3/3>
18. Погодина Г. Оценка эффективности программы адаптации. Все для кадровика [Электронный ресурс]. URL: <https://e.vsekadrovik.ru/article.aspx?aid=418908>

# Experience of personality development and realization of its potential in the management systems of the Lipetsk region

Goncharova E. A.

Candidate of law, associate Professor, head of the public administration Department services and personnel work administration of the Lipetsk region, Lipetsk

E-mail: goncharovaEA@admlr.lipetsk.ru

## Abstract

Currently, there is a kind of revolution in personnel work in the civil service, which leads to changes in the role of the individual employee in the team. This article deals with the most important and topical issues of personal development and formation in the civil service, the formation of a new model of personnel management in modern conditions, which requires various methods, the use of effective tools and the use of competent techniques that ensure correct decisions. The author has studied and analyzed in detail the system of professional development of civil servants, considered social and service relations in the sphere of their development, and proposed a way to improve the system of professional development based on scientific works and legislation.

## Key words

• information society • personal potential • professional development • personnel policy • civil office • Lipetsk

---

## References

1. On the state civil service of the Russian Federation: adopted by the State Duma on July 7, 2004; approved by the Federation Council on July 15, 2004; introduction. Federal law of the Russian Federation No. 79-FZ of 27.07.2004 // Rossiyskaya Gazeta, no. 162, 31.07.2004.
2. about additional professional education of state civil servants of the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation of 28.12.2006 No. 1474 // Collection of legislation of the Russian Federation, 01.01.2007, no. 1 (1 h.), article 203.
3. about the main directions of development of the state civil service of the Russian Federation for 2016-2018: Decree of the President of the Russian Federation of 11.08.2016 No. 403 // Collection of legislation of the Russian Federation, 15.08.2016, no. 33, article 5165.
4. on professional development of state civil servants of the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation of 21.02.2019 No. 68 // Collection of legislation of the Russian Federation, 25.02.2019, no. 8, article 765.
5. About the state educational certificate for additional professional education of the state civil servant of the Russian Federation: Resolution of the Government of the Russian Federation of 18.05.2019 No. 619 // Collection of legislation of the Russian Federation, 27.05.2019, No. 21, article 2579.
6. about the approval of the action plan («road map») for the implementation of the Main directions of

development of the state civil service of the Russian Federation for 2016-2018»: approved. Decree of the President of the Russian Federation No. 40 dated 11.08.2016; decree Of the Government of the Russian Federation No. 1919-R dated 12.09.2016 // Collection of legislation of the Russian Federation, 19.09.2016, no. 38, article 5604.

7. on approval of the Regulations on service training for state civil servants of the Russian Federation: Decree of the Government of the Russian Federation of 18.05.2019 No. 618 // Collection of legislation of the Russian Federation, 27.05.2019, No. 21, article 2578.

8. on approval Of the regulations on mentoring in the state civil service of the Russian Federation: Decree of the Government of the Russian Federation of 07.10.2019 No. 1296 // Collection of legislation of the Russian Federation, 14.10.2019, No. 41, article 5727.

9. Bashurov V. B. Professional development of state civil servants of the Russian Federation: problems of legal regulation // Siberian legal review. 2019. No. 3.

10. Citizens V. D. State civil service. Moscow: Yurkniga, 2015. 547 p.

11. Ivanova N.L., Klimova A.V. Adaptation of young specialists in the public service // Issues of state and municipal management. 2018. No. 4.

12. Kovtkov D. I. Legal regulation of additional professional education of civil servants // Journal of Russian law. 2018. No. 11.

13. Lewis G. Manager-mentor. Strategy of talent disclosure and knowledge dissemination. Moscow: Amalfeya, 2017. 288 p.

14. Melikhov Yu.E., Maluev P.A. Personnel Management: a portfolio of reliable technologies / Educational and practical guide, 2018. 177 p.

16. Information technologies in education [Electronic resource]. URL: <http://teachtech.ru/teoriya-onlajn-obucheniya/chto-takoe-kurirovanie-kontenta.html>

17. Official website of the Ministry of labor of the Russian Federation: Recommendations on planning and organization of additional professional education and other measures for professional development of civil servants of the Russian Federation [Electronic resource]. URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/3/3>

18. Pogodina G. Evaluation of the effectiveness of the adaptation program. Everything for the HR Manager [Electronic resource]. URL: <https://e.vsekadrovik.ru/article.aspx?aid=418908>



# Личностно-ориентированный подход в кадровой политике организации как вызов неопределенности



Грязнова В.Н.

Кандидат социологических наук,  
доцент кафедры государственной  
службы и кадровой политики ИГСУ  
РАНХиГС при Президенте Российской  
Федерации, г. Москва

e-mail: [verarags@mail.ru](mailto:verarags@mail.ru)

## Аннотация

Статья посвящена кадровой политике организации, необходимости актуализации личностно-ориентированного подхода в управлении кадровыми процессами и отношениями, способствующего формированию гибких и инновационных управленческих команд в условиях социальных трансформаций: подчеркнута значимость эффективной стратегии развития личности в современных условиях.

## Ключевые слова

• кадровая политика • личностно-ориентированный подход • неопределенность • внешняя среда • компетенции кадров в цифровой трансформации •

Турбулентность и сложность внешней среды требует мобильности, быстрой адаптивности, инновационности компетенций персонала организации, многогранности развития, высокого профессионального и интеллектуального потенциала.

Системное и непрерывное совершенствование субъектов профессионального труда направлено на устранение проблем неэффективности управленческой деятельности, причина которых во многом обусловлена нерациональным использованием и невостребованностью профессиональных и личностных возможностей и способностей кадров, нерезультативным менеджментом в целом.

Во многом решение вопросов развития зависит от кадровой политики организации как стратегии субъекта управления в вопросах формирования, рационального использования, обеспечения востребованности и развития кадрового потенциала организации, от ее целей и приоритетов.

Важной областью научных и прикладных исследований является в связи с этим концептуальное обоснование сущности кадровой политики организации, механизмов и технологий ее реализации для выявления профессионального и личностного потенциала персонала, комплексной оценки его компетентности с целью рационального планирования и распределения по должностям, нацеленностью на мотивирование должностного и личностного роста.

В современных условиях успешность и конкурентоспособность любой организации зависит от квалификации, дисциплины персонала, способности решать неординарные проблемы, требующие интегративных знаний, восприимчивости к обучению, самоконтролю, ответственности, восприятию ценностей и правил информационной, проектной, коммуникационной культуры.

Однако на рынке труда наблюдается существенный разрыв между предлагаемым компетентным потенциалом кадров и необходимым работодателю для решения стратегических задач развития организаций: профессионализм значительной части работников не отвечает новым вызовам.

Поэтому концепт эффективности и мультипрофессионализма востребован не только в научных исследованиях [1]. Это объективная реальность, и личностно-ориентированный подход в формировании и реализации кадровой политики направлен на формирование команд мультипрофессионалов, способных эффективно реализовывать стратегии развития организаций в конкурентной, динамичной рыночной среде.

Умение четко формулировать цели с учетом долгосрочной перспективы развития, определить приоритеты, концентрировать ресурсы в условиях их ограниченности и рационально использовать интеллектуальные резервы для достижения целей организации – объективно необходимая компонента профессиональной деятельности современного руководителя. Стратегическое и системное мышление, ответственность, лидерская харизма, нравственная доминанта и коммуникационная компетентность, толерантность, умение сформировать команду единомышленников – это качества, необходимые сегодня эффективному руководителю.

Питер Друкер, мэтр теории управления, заявляет: «Важно не стремиться научить управлять другими людьми, гораздо важнее научиться управлять самим собой. Личный пример является самым эффективным средством управления любым коллективом. Кто планирует успешно руководить, приобретение навыков личной эффективности – насущная необходимость» [2].

Мультипрофессионалы – личности, достигшие «акме» не только в своей профессии, но и в других смежных с ней сферах деятельности; «они отличаются высокой компетентностью, широким кругозором, глобальным мышлением, умением работать в любой команде и др.» [1]. По сути, это – «профессиональная многомерность», имеющая интегративную и прикладную основу: «многофункциональность, многозадачность, виртуальную мобильность, синергичность» [1]. В рамках такой парадигмы основными целями развития персонала становится не только приобретение дополнительных специальных знаний, умений и навыков для должностного, квалификационного развития, но и личностное совершенствование, раскрытие индивидуальных способностей. В связи с этим в современных российских организациях все большую значимость должны приобретать вопросы выстраивания эффективной индивидуальной профессионально-личностной траектории развития кадров.

Преувалирование личностно-ориентированного подхода в управлении кадровым составом организации, кадровыми процессами и отношениями предполагает целенаправленное взаимодействие

субъекта и объекта с целью воздействия на конкретную личность для реализации ее потенциала как в интересах организации, так и в интересах конкретного работника, создание условий для личностного и профессионального развития.

Личностно-ориентированный подход, по мнению Синягина Ю.В., «позволяя управлять в кругу единомышленников и иметь единые ценности руководителя и его окружения – личностные элементы управления, дает наибольший управленческий эффект, что и делает его современным трендом, особенно на определенных уровнях управления» [3]; в том числе такой подход нацеливает на обязательный учет творческого потенциала каждого сотрудника, возможности его влияния на достижение конкретных результатов.

Личностно-ориентированный подход широко представлен в научном дискурсе [4] в большей степени в управленческом контексте, предполагающем повышение эффективности управления через «взаимное согласование интересов организации и личности, в ориентации на человека и максимальном использовании его ресурсов».

Полагаем, что по своей сути такой подход обеспечивает признание личности как главной ценности организации, ее конкурентного преимущества и важнейшего стратегического ресурса.

Отвечает ли современная практика развития организаций таким утверждениям? Отчасти – да, но, к сожалению, сегодня это не устоявшийся концепт по отношению к востребованности человеческих ресурсов.

Представляется необходимым, в связи с этим, фактическое признание важности личностно-ориентированного подхода в кадровой политике, в управлении кадровым составом организации. Вероятно, такой подход находит отражение в концептуальных основаниях социально ориентированной кадровой политики, которая в силу своей сущности направлена на признание человека труда главной ценностью организации, поскольку высшая цель такой политики – обеспечение востребованности и воспроизводства знаний, умений, навыков и опыта персонала для повышения эффективности деятельности организации, удовлетворенности трудом работников.

Кадровая политика как совокупность целей, принципов, норм, правил, действий, направленных на рациональное и эффективное формирование, обеспечение востребованности и развитие профессиональных и личностных возможностей и способностей работников для достижения целей организации, является предметом научных изысканий многих исследователей: В.М. Анисимова, В.А. Сулемова, Б.Т. Пономаренко, А.И. Турчинова, А.Я. Кибанова и других [5]. Практически все ученые в своих исследованиях подчеркивают важность социальной обусловленности кадровой политики, необходимости учета в ее формировании и реализации личности, человека как субъекта трудовой деятельности с его интересами, потребностями, мотивацией.

Социально ориентированная кадровая политика – это ключевой элемент управления в условиях изменений, при котором актуализируется роль человеческого фактора, обеспечивается востребованность профессиональных способностей человека, включенность специалистов в управленческий процесс, более полный учет их интересов, потребностей, знаний, умений, навыков и профессионального опыта.

Социальная природа кадровой политики проявляется и в том, что она включена в систему управленческой деятельности и социальных отношений, это – многоаспектная социальная практика по развитию кадрового потенциала организации. В связи с этим, считаем, что кадровая политика – это сознательно регулируемый социальный процесс, целенаправленный инструмент обеспечения рационального использования, востребованности, воспроизводства, развития профессионального и личностного потенциала субъектов профессионального труда, один из важных управленческих инструментов.

Сущностная цель социального развития исходит из признания возрастания роли личности во всех сферах жизнедеятельности, ее интеллектуального, профессионального потенциала. Личность все больше становится активно действующим субъектом в новой социальной реальности, поэтому развитие организации во многом определяются целостной системой стимулов активизации человеческой активности. Труд для профессионального современного человека превращается в способ достойной самореализации и совершенствования. В процессе трудовой деятельности формируется профессиональное мастерство, наблюдается синергия целей организации и целей работника, в целом решаются вопросы эффективности и успешности организации. В настоящее время формируется новая парадигма социаль-

ной роли кадровой политики, обусловленная сутью происходящих в социально-экономической сфере преобразований, демократическими процессами развития российского общества. Кадровая политика все больше становится важнейшим драйвером общественного развития, и значимым ресурсом социального управления.

В условиях нестабильности социально-экономических процессов для организаций актуальна политика, направленная на рост экономической активности и ресурсной обеспеченности работников, сохранение достойного уровня жизни, минимизации издержек, связанных с невостребованностью персонала в кризисных ситуациях. В этом случае все направления деятельности в организации должны концентрироваться на главном – на сохранении коллектива, готового к изменениям и достижению намеченных результатов.

Социально ориентированная кадровая политика формирует качественно новый настрой у персонала, который способствует тому, что:

- работник отождествляет себя со своей организацией, поскольку профессия становится в полной мере призванием человека, и человек чувствует свою сопричастность к успехам организации;
- растут производительность труда и готовность персонала осуществлять эффективную профессиональную деятельность в новых условиях;
- работники социально защищены, им предоставляются социальные льготы и выплаты, не только предусмотренные законодательством, но и установленные в рамках конкретной организации, и они при необходимости дополняются;
- мотивируется стремление сотрудников решить не только свои проблемы, но и вопросы работодателя;
- формируется положительный рейтинг организации как лучшего работодателя на рынке труда и другое.

Необходимо учитывать, что кадры как носители традиций, ценностей и практического опыта являются наиболее стабильной социальной структурой общества и государства, сохраняют эти качества в условиях неопределенности.

По данным независимых исследований общий уровень реальной безработицы в России к 2022 г. может вырасти до 20-25%, то есть существует риск, что около четверти трудоспособного населения останется без работы, а спрос на специалистов высокой квалификации будет только увеличиваться [6]. На рынке труда к 2030 году в России появятся 186 новых специальностей в 25 сферах [7].

Какие тенденции мы наблюдаем сегодня?

- не разделение на «управляющих» и работников, но интеграцию специалистов;
- необходимость адаптации к стремительному увеличению объема новых знаний, технологий, продуктов, услуг;
- беспрецедентный уровень конкуренции;
- боязнь изменений грозит зависанием в прошлом;
- профессиональная деятельность все в большей степени воспринимается как мыслительный процесс и другое.

В связи с этим практически на любой должности необходимы базовые навыки:

- концентрация и управление вниманием;
- эмоциональная и цифровая грамотность;
- понимание связности мира, «восприятие своей деятельности в контексте всей экосистемы»;
- владение инструментарием аналитической и диагностической деятельности;
- навыки делового общения и публичной презентации;
- способности к самообучению, самоконтролю, самовоспитанию, саморазвитию в течение всей и другое [8].

Наработка элементов такой компетентности возможна с учетом личностно-ориентированного подхода.

Цифровая экономика предъявляет новые требования к профессиям и кадрам: на рынке труда могут исчезнуть такие специальности как: нотариус, библиотекарь, юрисконсульт и другие, однако востребованы: системный администратор, модератор платформы, виртуальный адвокат, консультант по цифровой безопасности и так далее [9].

Однако человек и в цифровой экономике остается ключевым элементом, сочетающим в своей профессиональной компетентности, как ранее казалось, несочетаемые знания, умения, навыки и профессиональный опыт.

Архитектура профессионального развития личности в XXI веке – это вызов кризисам и неопределенности, роботизации и виртуализации, быстрому распространению информации и эффективному принятию решений.

При этом должна сложиться система ценностей, стержневой основой которой становится стремление личности осознать меры собственной ответственности за результаты профессиональной деятельности. Отражая объективную реальность, ценности направляют и определяют деятельность людей. По И. Канту «абсолютная ценность – это достоинство человеческой личности» [10].

В конечном счете, суть организации работы с кадрами на личностно-ориентированной основе обуславливает значимость осмысления собственных сценариев и стратегий жизни, создание условий для профессионального и личностного развития и саморазвития, мотивации на эффективную деятельность и ее конечный социально значимый результат.

---

## Список использованной литературы:

1. Транспрофессионализм субъектов социально-профессиональной деятельности: монография / В. С. Третьякова [и др.]; под ред. Э. Ф. Зеера, В. С. Третьяковой. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2019. 142 с.
2. Питер Друкер. Эффективный руководитель. М.: Издательство: Манн, Иванов и Фербер. М. 2006. 240 с.
3. Синягин Ю.В. Личностно - ориентированный подход в управлении [Электронный ресурс]. URL: <http://foir.hspa.ranepa.ru/index.php/branches/item/1935.html> (дата обращения: 20.07.2020).
4. Сулягина Л.Г. Личностно-ориентированный подход в организации работы с руководителями образовательных учреждений. Диссертация на соискание ученой степени кандидата педагогических наук, М. 2004.
5. Анисимов В.М. Сущность механизма формирования и реализации государственной кадровой политики // Государственная кадровая политика и механизм ее реализации: Материалы методологического семинара. М., 2002; Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии. М., 2006. – 388 с. др.
6. Новые правила игры в цифровую эпоху [Электронный ресурс] / Исследование «Делойта» «Международные тенденции в сфере управления персоналом». URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc--global-human-capital-trends-gx-ru.pdf> (дата обращения: 20.07.2020).
7. Атлас новых специальностей, составленный Московской школой управления «Сколково» и АСИ [Электронный ресурс]. URL: <https://plus-one.ru/economy/rynok-trudovyh-resursov-budushchego-kto-i-kak-perezhivet-peremenu> (дата обращения: 20.07.2020).
8. Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире [Электронный ресурс]. URL: [https://futuref.org/futureskills\\_ru](https://futuref.org/futureskills_ru) (дата обращения: 20.07.2020).
9. Образование и наука. 2018. Том 20. № 10. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.edscience.ru/jour/article/viewFile/1065/792> (дата обращения: 20.07.2020).
10. Большая российская энциклопедия [Электронный ресурс]. URL: <https://bigenc.ru/philosophy/text/1807424> (дата обращения: 20.07.2020).

# Personality-oriented approach in personnel policy of the organization as a challenge to uncertainty

Gryaznova V.N.

Candidate of Sociological Sciences, Doctor of the Department of Civil Service and Personnel Policy, IGSU RANEPА, Moscow

E-mail: [verarags@mail.ru](mailto:verarags@mail.ru)

## Abstract

The article is devoted to the personnel policy of the organization, the need to actualize a personality-oriented approach in managing personnel processes and relationships, contributing to the formation of flexible and adaptive management teams in the context of social transformations. The article emphasizes the importance of an effective strategy for personality development in modern conditions.

## Key words

• personnel policy • personality-oriented approach • the uncertainty of the external environment • the competence of personnel in digital transformation •

---

## References

1. Transprofessionalism of subjects of social and professional activity [Electronic resource]: monograph / V. S. Tretyakov [et al.]; ed. E. F. Zeer, V. S. Tretyakova. Yekaterinburg: Publishing house Ros. state prof.-ped. University, 2019. 142 p.
2. Peter Drucker. Effective Leader. M.: Publishing house: Mann, Ivanov and Ferber, M. 2006. 240p.
3. Sinyagin Yu.V. Personally-oriented approach in management [Electronic resource]. URL: <http://foir.hspa.ranepa.ru/index.php/branches/item/1935.html> (accessed: 20.07.2020).
4. Sutyagina L.G. Personality-oriented approach in the organization of work with the leaders of educational institutions. Dissertation for the degree of candidate of pedagogical sciences. M., 2004.
5. Anisimov V.M. The essence of the mechanism for the formation and implementation of state personnel policy // State personnel policy and the mechanism of its implementation: Materials of the methodological seminar. M., 2002; Sulemov V.A. State personnel policy in modern Russia: theory, history, new realities. M., 2006. 388 p.
6. New rules of the game in the digital age [Electronic resource] / Deloitte research «International trends in personnel management». URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc--global-human-capital-trends-gx-ru.pdf> (access: 07/20/2020).
7. Atlas of new specialties, compiled by the Moscow School of Management «Skolkovo» and ASI [Electronic resource]. URL: <https://plus-one.ru/economy/rynok-trudovyh-resursov-budushchego-kto-i-kak-perezhivet-peremeny> (accessed: 20.07.2020).
8. Skills of the future. What you need to know and be able to do in a new complex world [Electronic resource]. URL: [https://futuref.org/futureskills\\_ru](https://futuref.org/futureskills_ru) (accessed: 20.07.2020).
9. The Education and Science Journal. 2018. Vol. 20. No. 10. [Electronic resource]. URL: <https://www.edscience.ru/jour/article/viewFile/1065/792> (access: 20.07.2020).
10. Great Russian Encyclopedia [Electronic resource]. URL: <https://bigenc.ru/philosophy/text/1807424> (access: 20.07.2020).

# Диагностика и оценка ЛИЧНОСТИ



# Вариативный характер подготовки кадров в сфере управления



Пальчик Г.В.

Доктор педагогических наук,  
профессор, ректор Академии  
управления при Президенте  
Республики Беларусь, г. Минск

e-mail: [post@pac.by](mailto:post@pac.by)

## Аннотация

В статье представлены подходы по организации подготовки управленческих кадров в Академии управления при Президенте Республики Беларусь на уровне высшего образования и дополнительного образования взрослых.

## Ключевые слова

• образовательная программа • подготовка управленческих кадров • кадровый резерв •



В условиях развития информационного общества особая роль отводится системе непрерывной профессиональной подготовки кадров в сфере управления, способных эффективно использовать наряду с традиционными подходами в управленческой деятельности потенциал информационно-коммуникационных технологий. Это обстоятельство должно быть учтено при разработке концепций, образовательных стандартов, учебных планов и программ на всех уровнях системы профессионального образования (высшее, послевузовское, дополнительное образование взрослых). Ключевым условием для разработки данных нормативных документов является необходимость дифференциации образовательного процесса в зависимости от уровня подготовки обучающихся, сферы их профессиональной деятельности, приобретенного опыта управления.

Государственная политика Республики Беларусь направлена на повышение качества образования в соответствии с потребностями инновационной экономики и требованиями информационного общества. Интегральным показателем, ежегодно рассчитываемым для межстранового сравнения и измерения уровня жизни, грамотности, образованности и долголетия (как основных характеристик человеческого потенциала исследуемой страны), является индекс человеческого развития (ИЧР). Республика Беларусь в рейтинге государств по ИЧР входит в группу стран с очень высоким уровнем человеческого развития (50-е место среди 189 стран), а также относится к числу стран с высоким уровнем образования населения.

Академия управления при Президенте Республики Беларусь является ведущим учреждением образования по подготовке управленческих кадров в системе высшего образования и дополнительного образования взрослых [1]. Образовательные программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации ориентированы, в первую очередь, на целевое обучение государственных служащих, руководящих кадров и лиц, включенных в резервы руководящих кадров, в рамках государственного заказа, финансируемого из бюджетных средств.

В соответствии с Уставом целью деятельности Академии управления является удовлетворение потребности государства и общества в высококвалифицированных кадрах в сфере управления, формирование нового поколения управленческой элиты на основе достижений национальной научно-педагогической школы, а также мирового опыта в области государственного управления. В этой связи вариативное образование рассматривается как процесс, направленный на реализацию индивидуальных планов обучения, расширение возможностей личностного роста, без которого невозможно сформировать современного руководителя, обладающего не только соответствующими управленческими компетенциями, но и способного выступать в коллективе в качестве формального и неформального лидера.

Одной из основных задач Академии управления является формирование у обучающихся социальной ответственности, стратегического мышления, лидерских компетенций, высокой нравственности и добропорядочности, гражданственности, патриотизма, национального самосознания. Академия управления осуществляет образовательную деятельность по подготовке кадров в сфере управления на I и II ступенях высшего образования, на уровне послевузовского образования (аспирантура и докторантура), путем организации образовательных программ переподготовки, стажировки и повышения квалификации. Кроме образовательной деятельности важной составляющей является проведение научной, научно-технической и инновационной деятельности в сфере управления, участие в реализации государственной кадровой политики в области формирования кадрового потенциала государственного управления.

Основой для реализации поставленных задач является развитие системы непрерывной профессиональной подготовки кадров в сфере управления при наличии тесной взаимосвязи компетентностного подхода и практико-ориентированной направленности образовательного процесса, ориентируясь, в первую очередь, на работу с лицами, состоящими в резервах руководящих кадров.

В Республике Беларусь создана единая система кадрового резерва, предусматривающая формирование на основе конкурсного отбора специальной группы кандидатов (работников), обладающих необходимыми компетенциями, для их планомерной профессиональной подготовки. В соответствии с нормативными правовыми актами она состоит из резерва руководящих кадров и единого перспективного кадрового резерва (ЕПКР). В базу данных ЕПКР включены студенты высших учебных заведений и специалисты государственных органов и организаций в возрасте до 31 года, имеющие лидерские и организаторские качества, способные к управленческой деятельности. В целях автоматизации процессов работы с кадровыми резервами создана и активно используется автоматизированная информацион-

ная система электронного учета руководящих кадров, их резерва (АИС «Резерв»), которая позволяет оперативно получать аналитическую информацию по различным запросам для принятия комплексных решений по вопросам кадровой политики.

В Академии управления предложена модель формирования кадрового потенциала в сфере управления, ориентированная на различные категории абитуриентов: непосредственно выпускники школ и колледжей, студенты 3–4 курсов высших учебных заведений, а также лица, имеющие высшее профессиональное образование (рис. 1). Существенным требованием к абитуриентам, претендующим на обучение в рамках бюджетного финансирования, является работа на руководящих должностях или вхождение в базу данных резерва руководящих кадров, которая формируется на основе предложений министерств и ведомств, региональных органов исполнительной власти.

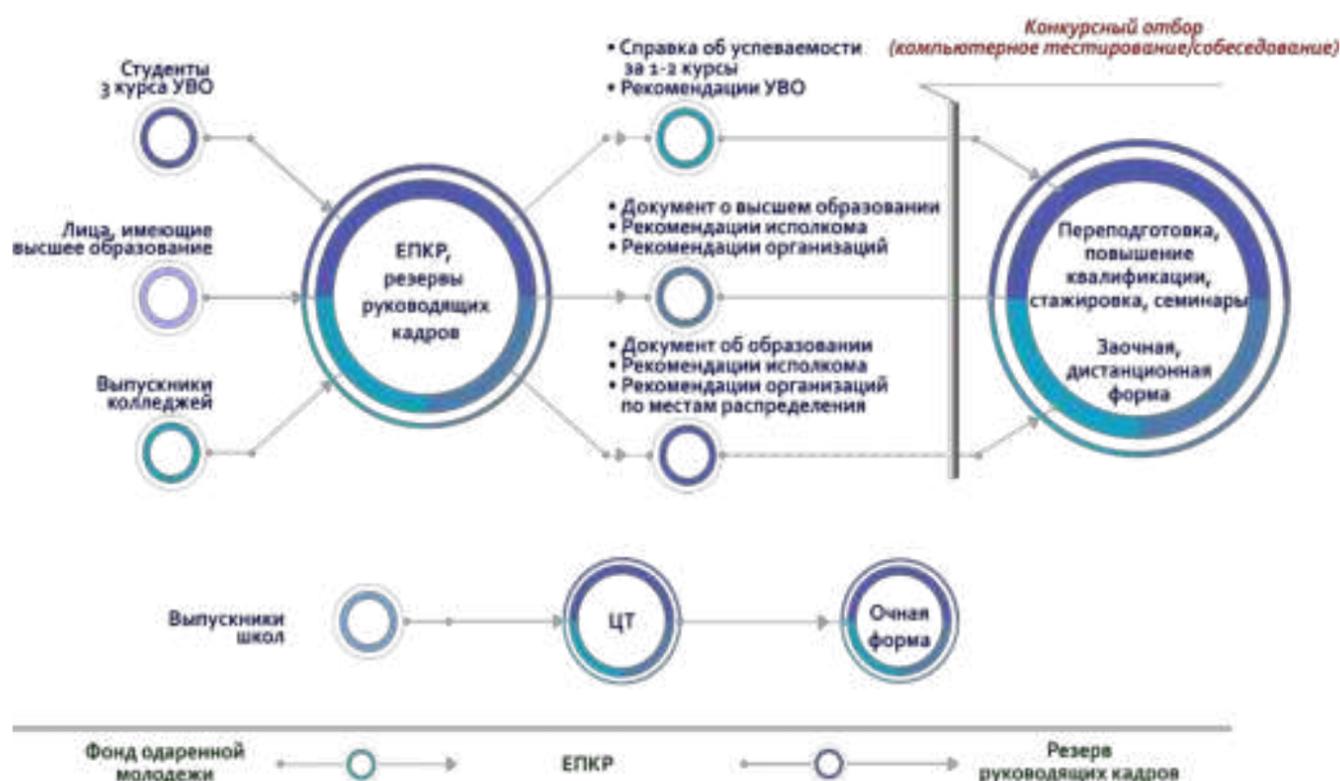


Рисунок 1 – Формирование кадрового потенциала в сфере управления

В предлагаемой модели для каждой категории абитуриентов предусмотрена система конкурсного отбора и дальнейшая индивидуальная образовательная траектория очного или заочного обучения. В зависимости от уровня полученного образования, опыта управленческой деятельности обучающимся предоставляется возможность получения второго высшего образования в сфере управления, подготовки магистерской диссертации, обучения по целевым программам переподготовки, повышения квалификации или стажировки в профильной отрасли их профессиональной деятельности. Подготовка научных кадров высшей квалификации предусмотрена в рамках соответствующих научных специальностей аспирантуры и докторантуры (очно, заочно, соискательство).

Конкурсный набор на 1 курс бакалавриата осуществляется на базе общего среднего или среднего специального образования по результатам централизованного тестирования (ЦТ) только по трем профильным специальностям: «Государственное управление и право», «Государственное управление и экономика», «Управление информационными ресурсами». По итогам вступительной кампании 2019 года в Республике Беларусь указанные специальности вошли в десятку самых востребованных специальностей. Что, безусловно, свидетельствует о востребованности среди абитуриентов предлагаемых образовательных программ и высоком уровне их подготовки и мотивации к обучению. Следует отметить, что по данным специальностям лучшим студентам других учреждений высшего образования с 3–4 курсов предоставляется возможность параллельного обучения, основанного на индивидуальной вариативной подготовке в зависимости от базового образования с выдачей диплома по соответствующим управленческим специальностям для дальнейшего трудоустройства в регионе в сфере своей профессиональной деятельности. Кроме того, предоставляется возможность приоритетного назначения выпускника, получившего дополнительно диплом Академии управления, на управленческую должность.

Особое внимание при формировании кадрового потенциала в сфере управления уделяется разработке и реализации системы конкурсного отбора соответствующего контингента абитуриентов и организации их дальнейшего индивидуального обучения (рис. 2). На данном этапе для всех категорий

поступающих предусмотрено проведение компьютерного тестирования и устного собеседования по профильной специальности обучения. Как уже отмечалось, набор студентов на 1 курс очного обучения осуществляется в рамках общих правил приема в высшие учебные заведения Республики Беларусь.

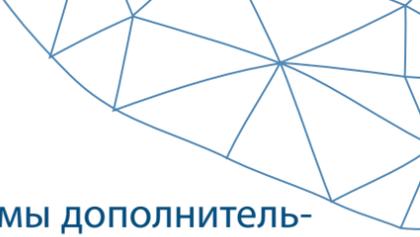


Рисунок 2 – Организация индивидуального обучения

Переподготовка руководящих кадров, а также лиц, включенных в резервы руководящих кадров, осуществляется в соответствии с ежегодно утверждаемым государственным заказом за счет средств республиканского бюджета по следующим специальностям: «Государственное управление и идеология», «Государственное и местное управление», «Государственное управление национальной экономикой», «Государственное управление социальной сферой», «Информационно-аналитическая работа в системе органов государственного управления», «Кадровая политика в государственных органах и организациях». Вступительные испытания проводятся в форме компьютерного тестирования по дисциплинам интегрированных модулей цикла социально-гуманитарных дисциплин («Экономическая теория», «Социология», «Основы идеологии белорусского государства», «Политология» и «Основы права»), а также устного собеседования по профилю избранной специальности. Дополнительно в качестве инструментария применяется аппаратно-программный психодиагностический комплекс, назначение которого состоит в системной оценке уровня развития слушателя по широкому спектру профессионально важных психологических и психофизиологических качеств, оценок их психологического состояния по результатам выполнения психодиагностических методик или их комбинаций.

В соответствии с правилами приема для получения второго и последующего высшего образования принимаются лица, имеющие диплом о высшем образовании, а также студенты 3–4 курсов учреждений высшего образования, имеющие по итогам текущей аттестации отметки по изученным учебным дисциплинам за весь период обучения не ниже 7 (семи) баллов по десятибалльной шкале. Второе и последующее высшее образование может быть получено при условии обучения по иной специальности (направлению специальности). Иностранцы граждане и лица без гражданства могут поступать в Академию управления для получения второго и последующего высшего образования на платной основе по результатам собеседования, устанавливающего уровень владения ими русским языком, в объеме, достаточном для освоения содержания образовательной программы высшего образования I степени. Освоение содержания образовательной программы повышения квалификации руководящих работников и специалистов осуществляется в очной форме и составляет от 1 до 2 недель. Общее количество учебных часов по учебно-тематическому плану – от 36 до 80. Стажировка предусматривает 5-дневную образовательную программу.

По итогам компьютерного тестирования на определение уровня знаний в сфере управления и сформированности основных управленческих компетенций утверждается индивидуальный учебный план, в соответствии с которым разрабатывается учебная программа и устанавливаются сроки обучения, принимая во внимание базовое профессиональное образование, имеющийся опыт практической работы, учитывая перспективы карьерного роста слушателя в рамках соответствующего резерва руководящих



кадров. Кроме того, на этапе реализации индивидуальной образовательной программы дополнительно учитываются интересы слушателя, запросы государственного органа или организации по направлению подготовки дипломной работы выпускника. Образовательные программы предусматривают получение практических знаний путем проведения специальных тренингов, творческих заданий, выездных занятий, деловых игр, моделирования различных ситуаций, требующих принятия управленческих решений. Существенным компонентом всех образовательных программ является изучение основ цифровизации государственного управления и эффективности использования ее потенциала в управленческой деятельности.

---

## Список использованной литературы:

1. Указ Президента Республики Беларусь от 16 сентября 2019 г. № 343 «О деятельности Академии управления при Президенте Республики Беларусь».

## Variative character of personnel training in the field of public administration

Palchyk H.U.

Doctor of Pedagogics, Professor, Rector of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Belarus, Minsk

E-mail: [post@pac.by](mailto:post@pac.by)

### Abstract

The article presents approaches to organizing managerial education at the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Belarus at the level of higher education and additional adult education.

### Key words

• educational program • managerial education and civil service training • personnel reserve •

---

### References

1. Decree of the President of the Republic of Belarus, dated September 16, 2019 No. 343, «On the activities of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Belarus».

# Основные тенденции цифровизации системы государственного и муниципального управления и их влияние на мотивацию персонала



Булетова Н.Е.  
Доктор экономических наук, заведующая кафедрой корпоративного управления Волгоградского института управления - филиала РАНХиГС при Президенте Российской Федерации.  
г. Волгоград

e-mail: [buletovanata@gmail.com](mailto:buletovanata@gmail.com)

## Аннотация

В статье представлены результаты исследования основных тенденций, происходящих в органах исполнительной власти по внедрению информационных технологий и других реинжиниринговых процессов, приводящих к изменению формата трудовой деятельности в системе управления. Приводятся результаты экспертного и количественного анализа влияния цифровизации на мотивацию персонала и производительность труда. Определяется актуальность и востребованность индивидуального подхода к реализации мотивационной составляющей труда государственного и муниципального служащего в условиях меняющихся компетенций и требований к рабочему месту, сокращению занятости и обезличивания наемного работника, как исполнителя, так и менеджера среднего звена.

## Ключевые слова

• цифровизация • цифровая трансформация • информационные технологии • мотивационные типы • кадры для цифровой экономики •



Активное внедрение цифровых технологий в процессы принятия управленческих решений в органах исполнительной власти требует от всех участников пересмотра условий труда, формата рабочего места, компетенций и навыков, способствующих «слиянию» личностных достижений человека и возможностей информационных технологий, направленных на решение одних управленческих целей и задач, но с разными результатами. На примере влияния внедрения цифровых технологий на потребности бизнеса в персонале и на изменение требований работодателя к специалистам можно говорить о следующих прогнозах:

- не менее 30% функций в рамках профессий могут быть автоматизированы на текущем уровне развития технологий;
- около половины рабочих мест может быть ликвидировано в России в случае одномоментной автоматизации;
- 375 млн работников (около 14% мировой рабочей силы) будут вынуждены поменять профессии к 2030 г. [3, С. 41].

По данным Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования развитие цифровизации способно высвободить 12,5 млн. занятых на рынке труда в российской экономике [1]. Тенденция – в росте безработицы среди работников низкой квалификации при одновременной росте спроса на IT-специалистов при дефиците подобных кадров, особенно в регионах с низким уровнем средней заработной платы. По прогнозам консалтинговой группы McKinsey, к 2036 году может быть автоматизировано от 2 до 50% работы, выраженной в человеко-часах, а к 2066 году эта доля может достичь от 46 до 99% [7]. Развитие цифровой экономики предполагает изменение не только количественных параметров рынка труда, но и трансформацию формата взаимодействия работников и работодателей – появление и расширение дистанционных отношений, сейчас формируется гибкий, виртуальный рынок труда и классическая модель занятости изживает себя.

Еще одна тенденция – работнику постоянно требуется приспосабливаться к требованиям на рынке труда, для чего необходимо постоянное повышение квалификации, расширение своих квалификационных характеристик [4, С. 177].

И самое важно в понимании ситуации на российском рынке труда – приказом Минэкономразвития России от 28 декабря 2018 г. № 748 была утверждена «Методика расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации», в соответствии с которой производительность труда измеряется как «отношение добавленной стоимости к численности сотрудников предприятий». Данный расчет расходится с практикой ЕС, ОЭСР, других стран мира, в которых при оценке производительности труда расчет данного показателя идет не по отношению к количеству занятых, а к количеству отработанных человеко-часов, что более корректно для учета неполной занятости.

С учетом этого по уровню производительности труда в сельском хозяйстве Россия более чем в два раза отстает от развитых стран, в обрабатывающих производствах – более чем в три раза, а в сфере добычи полезных ископаемых находится в целом на уровне развитых стран [8].

Те тенденции, которые уже характерны для органов исполнительной власти в сфере внедрения цифровых технологий в управленческие процессы, имеют положительные и негативные для работников последствия, что требует оценки тех трансформаций, которые происходят в характеристиках и перспективах «рабочего места» современного управленца с его лидерскими качествами и интеллектуальным капиталом.

Системное, целенаправленное внедрение цифровых технологий в систему государственного и муниципального управления на всех уровнях исполнительной власти связано с высокой экономической заинтересованностью государства в оптимизации системы управления и полноценной реализацией модели управления по результатам, которая имеет еще один важный результат – максимальное снижение энтропии от «человеческого фактора» из-за ошибок в принимаемых решениях и низком уровне персональной ответственности, текучести кадров, низкой мотивации и других негативных факторов, сдерживающих развитие всей системы государственного и муниципального управления. Ранее автор и другие исследователи заявленной темы в своих публикациях обосновывали риски и перспективы, которые несет в себе цифровизация рынка труда в целом [2; 4; 6], и в том числе для мотивации государственных служащих [5]. Говоря о цифровизации государственного и муниципального управления, необходимо

уточнить отличия и взаимосвязь основных автоматизации, цифровизации, цифровой трансформации:

- под автоматизацией понимают внедрение решений с использованием IT-технологий в существующие повторяющиеся (рутинные) процессы, это современная трактовка, учитывающая, что в настоящее время мировая экономика функционирует в условиях 4 промышленной революции, позволяющей участникам экономической системы создавать, накапливать инновационные технологии и получать конкурентные преимущества от их эксплуатации, продажи;
- цифровизацию можно трактовать как улучшение (реинжиниринг) существующих процессов с оцифровыванием большей части данных и внедрением IT-решений;
- цифровая трансформация связана с созданием принципиально новых моделей деятельности и взаимодействия участников, которое сопровождается кратным повышением эффективности деятельности и достижением существенных выгод для всех своих участников.

К самым перспективным в этом процессе видам экономической деятельности относятся транспортные перевозки и сама логистика, сфера общественного питания и Интернет-торговля, банковские сервисы и вся сфера финансовых услуг, рынок аренды жилья, бронирования гостиниц и других сегментов туристической индустрии, важную роль цифровая трансформация играет уже и в сельском хозяйстве, в медицине и системе государственного и муниципального управления. Благодаря широкому распространению Интернета, в том числе мобильного, разработке и внедрению искусственного интеллекта в процессы обработки больших данных и выбора наилучшего варианта принятия решения, появлению цифровых платформ и социальных сетей, облачных хранилищ и оцифровке бумажных документов, стало возможным переоценивать стратегию тактику развития и управления объектами – предприятиями, территориями.

Роль личности в системе управления находится в прямой и очень сильной зависимости от уровня цифровизации процессов принятия управленческих решений и всех работ, сопровождающих управленческую деятельность, так как эти процессы не только изменяют требования работодателя к компетенциям и навыкам специалистов, но и саму политику по отношению к специалистам и их личностно-профессиональному росту на фоне популярности аутсорсинга, аутстаффинга, лизинга персонала в коммерческих и некоммерческих организациях.

Внедрение цифровых технологий, реинжиниринг традиционных приемов и технологий управления несут угрозу обезличивания рабочего места, устойчивого прироста безработицы и снижения роли и значимости человеческого потенциала в процессах принятия управленческих решений, что меняет ориентиры в стимулировании труда со стороны работодателя (государства, собственника, индивидуального предпринимателя) в сторону минимизации затрат на личностно-профессиональный рост наемного работника и сопровождения его карьерного, профессионального роста и развития трудовых отношений в пользу договоров с высокопрофессиональными самодостаточными и саморазвивающимися специалистами.

Одновременно нужно учитывать тренды в трансформации мотивации самого специалиста или менеджера, для которых выбор между стилем поведения в моделях мотивационных типов «коммуникатор», «процессник», «достиженец» и «генератор идей» в условиях нарастающей автоматизации и цифровизации управленческих процессов заставляет реализовывать наиболее рутинные действия, либо дополняющие функционал информационных систем, либо обеспечивающие рост экономической эффективности от совершенствования существующих или внедрения новых цифровых технологий.

Генерация идей смещается в работу IT-специалистов, от этого зависит потенциал цифровизации конкретной организации или органа власти. Это несет угрозу снижения спроса на личностные, лидерские характеристики всех категорий работников, поэтому специалисты, особенно управленческого звена, для которых в мотивации к трудовой деятельности доминируют такие, как «генератор идей», «коммуникатор» или «достиженец» в условиях системной цифровой трансформации управленческих и других видов работ, тогда как качества «процессника» в наибольшей степени вписываются в жестко регламентированный, автоматизированный процесс принятия управленческих решений в соответствии с институциональным стилем управления, с максимальной формализацией всех должностных обязанностей.

На рисунке 1 представлена авторская версия матрицы соотношения этапов цифровой трансформации на рынке труда и мотивационных типов специалистов, в том числе в системе государственного и муни-

ципального управления.

Именно для мотивационного типа «Генератор идей» цифровая трансформация несет самые большие риски потери спроса и «широты» применения творческих, лидерских качеств таких компетенций и способностей специалиста, менеджера. Можно говорить об эффекте «узкого горлышка», который становится характерным для современных тенденций по автоматизации и цифровизации рабочего места и процесса управления.

Факторы и направления цифровизации системы управления	Мотивационный тип специалиста			
	«Генератор идей»	«Коммуникатор»	«Процессник»	«Достиженец»
1. Автоматизация рутинных процессов в работе специалиста	Высвобождение времени для реализации творческих проектов	Появление возможности налаживания новых связей и форм взаимодействия	Максимальное погружение в выполняемые функции	Использование возможностей информационных технологий для достижения целей роста
2. Накопление и цифровизация больших баз данных, создание автоматизированного и удаленного рабочего места специалиста	Появление границ спроса на результаты генерации идей в системах управления сферой ИТ	Возможность использовать доступную и полную базу данных для реализации должностных обязанностей	Достижение максимальной эффективности в выполняемых процессах и работах	Появление новых возможностей для успешной работы и продвижения по карьерной лестнице
3. Дистанционный формат реализации управленческих функций	Снижение востребованности и сферы применения результатов генерации идей	Переход в онлайн-формат с трансформацией коммуникационных процессов	Максимальная эффективность выполняемой роли в командной или индивидуальной процессной работе	На фоне снижения занятости рост конкуренции и снижение востребованности лидерских качеств

Рисунок 1 – Матрица формирования мотивационного типа личности государственного и муниципального служащего в рамках цифровизации рабочего места

Тем не менее, цифровая трансформация является уже «настоящим» современной модели государственного и муниципального управления, которая обеспечивает экономические преимущества, высокий уровень безопасности и минимальные потери от ошибок и неэффективного выполнения управленческих функций.

В органах власти к стратегическим целям цифровизации системы управления относятся направления, связанные как с подготовкой кадров, так и с автоматизацией, цифровизацией процессов в работе органов власти (таблица 1).

Таблица 1 – Основные стратегические цели и направления цифровизации системы государственного и муниципального управления

1. Обучение работников в целях создания основы для внедрения цифровых технологий	Разработка карты компетенций в сфере цифровой трансформации по должностям, исходя из стратегии и целей цифровизации
	Прохождение обучения (семинары, курсы и др.) работниками органа власти по направлениям цифровизации
	Проведение аттестации работников с учетом добавления вопросов по цифровизации
2. Автоматизация процессов в работе органа власти	Автоматизация подготовки годового отчета и других форм отчетности Анализ рынка программного обеспечения для органов управления и выбор наиболее подходящего варианта
	Внедрение программного модуля по цифровизации больших баз данных и созданию принципиально новых моделей деятельности и взаимодействия участников управленческой деятельности
3. Развитие дистанционных методов выполнения трудовых функций	Использование информационной системы управления проектами и участие в рабочих группах по ее развитию
	Составление реестра информационных систем (баз данных), использование которых позволит повысить эффективность деятельности органа власти
4. Совершенствование информационного обмена между подразделениями органа власти и с обществом	Разработка и реализация системы управления знаниями
	Общая структурированная информационная база (электронная библиотека) с функцией поиска
	Дополнительно: электронный календарь, стол информации, система оповещения
	Информационное взаимодействие с обществом для формирования позитивного имиджа, повышения информационной прозрачности, повышения доверия населения к органам власти

В рамках цифровизации всех возможных рабочих процессов, направленных на кратные экономические результаты и конкурентные преимущества по выполняемым функциям, результатам работы, можно говорить о целесообразности осуществления цифровизации любого органа государственной власти или органа местного самоуправления:

- создание цифровой инфраструктуры для поддержки реализуемых проектов цифрового развития системы управления;
- развитие дистанционных методов выполнения рабочих функций вплоть до разработки модели автоматизированного рабочего места;
- совершенствование процедур и механизмов обратной связи от населения и потребителей информации.

На фоне представленных тенденций цифровизации системы государственного и муниципального управления необходимо представить результаты исследования национального проекта «Цифровая экономика» по федеральному проекту «Кадры для цифровой экономики», в рамках которого государство решает несколько задач, как по освоению необходимых компетенций для специалиста в области цифровой экономики, так и по обеспечению освоения этими компетенциями. По официальным дан-

ным можно видеть следующие характеристики данного федерального проекта:

- по потребности в финансовом обеспечении федеральный проект по подготовке кадров для цифровой экономики занимает 4 место из 6-ти с долей финансирования 12,6% от общего бюджета всех проектов;
- по итогам 2019 года исполнение по освоению финансирования составило 41,9% (или 3,7 млрд рублей). Такие значения были характерны для большинства федеральных проектов «Цифровой экономики», что по данным Счетной палаты России, является наихудшим показателем исполнения бюджета среди всех других нацпроектов (на основе ранее сформированных одноименных госпрограмм). По состоянию на 28 декабря 2019 г., то есть за два рабочих дня до завершения года, уровень исполнения расходов «Цифровой экономики» составил 53,6%. С учетом того, что в 2019 г. на этот нацпроект из бюджета было выделено 108 млрд рублей без реального финансирования остались его элементы на 57,9 млрд рублей. На эту сумму ответственное за «Цифровую экономику» Минкомсвязи не заключило тематические госконтракты и не подписало соглашения о субсидиях. Это можно рассматривать как еще один серьезный риск, который несет в себе цифровизация рынка труда и сферы управления, так как сложность процесса подготовки кадров, обеспечение системного подхода к трансформации навыков и цифровых компетенций современного государственного и муниципального служащего – важные задачи государства-работодателя. В этих условиях важно обеспечить востребованность разных мотивационных типов специалиста, которые в целом дают наемному работнику возможность реализации интеллектуального и профессионального потенциала.

---

## Список использованной литературы:

1. Белоусов Д. Развитие цифровой экосистемы: прямые и косвенные эффекты для экономики [Электронный ресурс] / V Санкт-Петербургский экономический конгресс «Форсайт Россия: новое индустриальное общество. Будущее» (СПЭК-2018). Электрон. версия печат. публ. URL: [http://www.forecast.ru/\\_ARCHIVE/Presentations/DBelousov/2018-03-31ITECO.pdf](http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Presentations/DBelousov/2018-03-31ITECO.pdf)
2. Булетова Н.Е., Шаркевич И.В. Влияние цифровой трансформации на региональный рынок рабочей силы // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 3. № 2 (98). С. 109-122.
3. Гусев А.А. Цифровизация трудовых отношений и ее влияние на производительность труда и стоимость компаний // Экономика. Налоги. Право. 2019. № 12(6). С. 39-47. DOI: 10.26794/1999-849X 2019-12-6-39-47
4. Кознов А.Б. Влияние цифровизации на рынок труда // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. № 4-2. С. 177-179.
5. Коробкин С.Н. Мотивация государственных служащих как важный фактор эффективного государственного управления по результатам // NovalInfo.Ru. 2017. Т. 2. № 75. С. 91-94.
6. Чуланова О.Л. Вызовы и тренды на рынке труда: синергия цифровизации и Softskills // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. Т. 7. № 3. С. 66-72.
7. Исследование экспертной группы Digital/McKinsey. Цифровая Россия: новая реальность [Электронный ресурс] / Электрон. версия печат. публ. URL: <http://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf> С. 53.
8. Отчёт о промежуточных результатах экспертно-аналитического мероприятия «Анализ планирования и реализации мероприятий национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Счётная палата РФ. Электронный ресурс: <http://audit.gov.ru/activities/control/4> С. 23.

# The main trends in the digitalization of the system of state and municipal administration and their impact on staff motivation

Buletova N.E.

Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Corporate Management, Volgograd Institute of Management - branch of RANEPa, Volgograd

E-mail: [buletovanata@gmail.com](mailto:buletovanata@gmail.com)

## Abstract

The paper presents the results of a study of the main trends occurring in the executive authorities in the implementation of information technologies and other reengineering processes leading to a change in the format of labor activity in the management system. The results of an expert and quantitative analysis of the impact of digitalization on staff motivation and labor productivity are presented. The relevance and demand for an individual approach to the implementation of the motivational component of the work of a state and municipal employee in the context of changing competencies and requirements for a workplace, a reduction in employment and depersonalization of an employee, both a performer and a middle manager are determined.

## Key words

• digitalization • digital transformation • information technology • motivational types • personnel for the digital economy •

---

## References

1. Belousov D. Development of the digital ecosystem: direct and indirect effects for the economy [Electronic resource] / V St. Petersburg Economic Congress «Foresight Russia: a new industrial society. Future» (SPEC-2018). Electron. version print. publ. URL: [http://www.forecast.ru/\\_ARCHIVE/Presentations/DBelousov/2018-03-31ITECO.pdf](http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Presentations/DBelousov/2018-03-31ITECO.pdf).
2. Buletova N.E., Sharkevich I.V. The impact of digital transformation on the regional labor market // Economy and management: problems, solutions. 2020. Vol. 3. No. 2(98). P. 109-122.
3. Gusev A.A. Digitization of labor relations and its impact on labor productivity and the value of companies // Economics. Taxes. Right. 2019. No. 12(6). P. 39-47. DOI: 10.26794 / 1999-849X 2019-12-6-39-47.
4. Koznov A.B. Impact of digitalization on the labor market // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2019. No. 4-2. P. 177-179.
5. Korobkin S.N. Motivation of civil servants as an important factor in effective public administration based on results // NovalInfo.Ru. 2017. Vol. 2. No. 75. P. 91-94.
6. Chulanova O.L. Challenges and Trends in the Labor Market: Synergy of Digitalization and Softskills // Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia. 2018. Vol. 7. No. 3. P.66-72.
7. Research by the Digital/McKinsey expert group. Digital Russia: new reality [Electronic resource] / Electron. pechat version. publ. URL: <http://www.tadviser.ru/images/c/c2/Digital-Russia-report.pdf>. P. 53.
8. Report on the interim results of the expert-analytical event «Analysis of planning and implementation of activities of the national project «labor Productivity and employment support». Accounting chamber of the Russian Federation. Electronic resource: <http://audit.gov.ru/activities/control/4> P. 23.



# Управленческие команды: характерные особенности, показатели и критерии оценки эффективности деятельности



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](mailto:mdolgov.official@gmail.com)

## Аннотация

В статье раскрывается актуальность развития современных систем управления в различных сферах деятельности. Опираясь на «Модель формирования и развития команды 5F» автор описывает характерные особенности управленческих команд и формулирует рабочую версию перечня показателей и критериев оценки эффективности их деятельности.

## Ключевые слова

• командный менеджмент • команда • управленческая команда • показатели и критерии эффективности управленческой команды модель 5F •



Организации, добивающиеся высоких результатов, отличаются главным образом тем, что имеют более эффективное коллективное руководство. Это наглядно описано в книге Джима Коллинза «От хорошего к великому» [8]. Автор на примере организаций, которые на протяжении десятилетий демонстрировали эффективность своей деятельности, в сравнении с теми, кто смог добиться лишь краткосрочных побед, показал, что долгосрочный успех обеспечивали именно управленческие команды. Этот принцип он назвал «сначала кто, потом что». Другими словами, первична управленческая команда, которая создает стратегию и берет ответственность за ее реализацию, а не сформированная стратегия, под которую мы потом подбираем состав группы управленцев.

Это выводит на первый план весь перечень вопросов и практических задач, связанных не только с подбором, оценкой, развитием компетенций управленцев, возглавляющих организации в разных сферах деятельности, но и проблему формирования их окружения в организации и, прежде всего, управленческой команды – новой общности в персонале управления, особой формы самоорганизации профессионалов в любых сферах деятельности, способной эффективно решать организационно-управленческие задачи [10].

Управленческие команды, обладающие неаддитивным совокупным профессионально-управленческим потенциалом, выступают особым фактором повышения эффективности деятельности предприятий и организаций. Именно командная форма работы является наиболее эффективной при решении новых нестандартных управленческих задач, позволяет объединить формальные и неформальные рычаги управленческих воздействий в процессе организационного функционирования [10].

Первые отечественные исследования, посвященные проблеме теории и практики формирования эффективных «управленческих команд», появились лишь ко второй половине 90-х годов. На общем фоне интереса к теме «управленческих команд» в России, на наш взгляд, особенно выделяются работы Ю.В. Синягина [11; 12; 13; 14; 15], Т.Ю. Базарова [1; 2], А.Д. Чанько [15], Ю.М. Жукова, А.В. Журавлева, Е.Н. Павловой [8].

С позиций нашего подхода отметим малочисленность и фрагментарность исследований, отражающих специфику деятельности «управленческих команд», которые бы опирались на объективные показатели их эффективности. Определение этих показателей само по себе весьма затруднено, поскольку ряд объективных критериев, принятых для оценки «управленческих команд» в западном подходе, в условиях России крайне сложно использовать ввиду «непрозрачности» системы финансовой оценки деятельности бизнеса, высокой турбулентности среды, а также действий внешних глобальных трендов. Например, мы не можем использовать показатели финансовой эффективности в большинстве отраслей, привязанных к общему показателю «стоимость нефти» и влияющего на все состояние экономики России. Также мы не можем использовать показатель «инвестиционной привлекательности», поскольку он сильно зависит от региональной политики, осуществляемой регулятором, а также от внешней политики санкций, снижающей инвестиционную привлекательность большинства предприятий России в принципе. С определением показателей оценки эффективности потенциальных «управленческих команд» в системах государственного и муниципального управления еще сложнее. Многие определяются политической ситуацией и высоким уровнем ротации первых лиц высшего управления.

Состояние рассматриваемой проблемы позволяет говорить о ее сложности и необходимости использования для ее решения системного, комплексного подхода, основанного на разумном сочетании современных методов и процедур отбора и комплектования команды, обучающих технологий в области групповой работы, гибких и экономических диагностических программ, направленных на решение специализированных научных и практических задач [10].

Характерно, что практически каждое современное исследование, изучающее влияние деятельности топ-менеджмента на конкурентоспособность компании, содержит в своем названии и тексте понятие «управленческая команда» [15]. При этом чаще всего авторы игнорируют вопрос о том, насколько правомерно определение группы топ-менеджеров организации как команды в том смысле, который вкладывают в него практики «командного менеджмента». «Управленческая команда» – это частный случай понятия «команда». А под командой мы понимаем – группу единомышленников, объединенных общей целью, авторитетом лидера(ов), пониманием кто, что и когда делает, обладающей стандартами взаимодействия и поведения, превосходящую ожидания своей результативностью [5]. На практике мы



наблюдаем, что управленческие когорты зачастую являют собой лишь рабочую группу изредка взаимодействующих индивидов, объединенную скорее формальными признаками, нежели собственными последовательными, осознанными и хорошо скоординированными усилиями, направленными на достижение одинаково понимаемых, согласованных и разделяемых всеми участниками группы целей [15]. В связи с этим не удивительно, что такие «управленческие команды» являются политизированными доминантными коалициями [15].

Для того, чтобы дать определение понятию «управленческая команда», мы рассматриваем предмет ее деятельности, так называемый «продукт». На наш взгляд, «управленческая команда» прежде всего формирует стратегию организации и берет ответственность за ее реализацию. И именно по отношению к реализации стратегии в текущем периоде мы можем оценивать ее эффективность. В этом случае мы предлагаем следующее рабочее определение: «управленческая команда» – группа единомышленников, объединенная общей целью создания и реализации стратегии организации максимально эффективным образом в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Данное рабочее определение может подойти для использования в описании управленческой деятельности как в бизнесе, так и в сфере государственного и муниципального управления. Также это определение может быть использовано для НКО, движений и партий. В состав «управленческой команды» обязательно входит ее Лидер – первое лицо организации, а также все те, кого он видит полезным для создания и реализации стратегии. Преимущественно это топ-менеджеры организации, возглавляющие различные функции и проекты стратегического статуса. Но сама по себе занимаемая должность не дает автоматического права считать себя членом «управленческой команды». Необходимо действовать так, чтобы вклад в совместный результат был очевиден и понятен. Неформальное отношение к цели подкреплено усилиями и «сверхусилиями», приводящими к запланированному результату в момент преодоления трудностей и препятствий. В состав управленческой команды могут также входить сотрудники организации, не являющиеся топ-менеджерами. Это ключевые специалисты – носители компетенций, а также представители кадрового резерва. Также в состав «управленческой команды» могут входить внешние консультанты и эксперты при условии их личного соответствия требованиям к члену «управленческой команды» изложенным выше. В любом случае численность состава «управленческой команды» должна находиться в границах малой группы, то есть от 2-х до 16-17 участников. В случае его расширения, обычно говорят о «ядре» «управленческой команды» и ее расширенном составе.

Анализируя опыт оценки актуального состояния групп «высшего эшелона» управления различных организаций как «управленческих команд» мы, в рамках «Модели формирования и развития команд 5F», выделили ряд их особенностей [5], среди которых пять основных факторов.

Фактор «Внешняя Среда» – максимальное потенциальное соприкосновение и необходимость быстро реагировать на внешние «вызовы и угрозы», а также использовать возникающие возможности. Очевидно, что управленческие команды по определению являются самоуправляемыми, то есть имеют полный спектр полномочий по определению и целей собственной групповой деятельности и целей всей организации в целом. «Управленческие команды» – отдельный вид команд, в первую очередь, в силу особого их влияния и положения в организациях. Они играют определяющую роль в решении масштабных и комплексных задач стратегического развития организации в условиях, обычно превосходящих условия работы других команд по уровню неопределенности, скорости принятия решений и сложности изменений [15].

Фактор «Внешняя среда». Это собирательный образ того, что окружает группу людей. В данном случае группу «высшего эшелона» управления. Он включает в себя «отраслевой контекст» турбулентного VUCA-мира и «организационно-культурный контекст» [2]. К «организационно-культурному контексту» мы относим все, что определяет корпоративную культуру и общее состояние персонала. Именно в этой особенности «управленческих команд» может быть «заложена» возможность долгосрочного успеха деятельности. Например, Джим Коллинз обозначал одну из характеристик «управленческих команд», обеспечивших долгосрочный успех, способность создавать культуру преемственности. Оценить это в полной мере мы сможем, когда действующая «управленческая команда» будет расформирована, но отслеживать наличие предикатов культуры преемственности мы можем и в оперативном режиме. На наш взгляд, для оценки эффективности «управленческих команд» это очень важно, поскольку, как спра-



ведливо отметил один из гуру менеджмента Питер Друкер: «Культура ест стратегию на завтрак» [16]. У нас может быть великолепная стратегия, но мы не сможем ее реализовать, если наш «культурный» код «застрял» на более низком уровне мышления. Культуру командного результата и повышения эффективности создает команда единомышленников [4]. И мы в этом видим особую роль и задачу именно «управленческих команд».

Фактор «Цель» – как мы говорили, многие из объединений управленцев «высшего эшелона» представляют собой лишь управленческую группу, собравшуюся волей случая и в случайном сочетании, состоящую из топ-менеджеров, которые могут редко встречаться, неактивно сотрудничать друг с другом и почти целиком концентрировать свое внимание на работе возглавляемых ими подразделений организации. На уровне потенциальных «управленческих команд» очень часто и отчетливо возникает мотивационный конфликт между целями деятельности, особенно носящими долгосрочный характер, и личными целями, в большей степени связанными с их функциями и проектами, которые, как правило, носят более краткосрочный характер. Этот конфликт «подогревается» самолюбием и амбициозностью самих управленцев «высшего эшелона».

Фактор «Лидер(ство)» – в управленческих командах, в отличие от команд других видов, могут оказаться равно успешными обе модели неформальной структуры: и модель единоличного лидерства, поддерживаемого лояльными последователями, и модель распределенного лидерства [15]. Большинство западных исследователей отдадут предпочтение модели распределенного лидерства, подчеркивая принципиальную трудность и даже невозможность единоличного управления организацией в условиях возрастающей сложности и неопределенности среды [15]. Мы в наших исследованиях предполагаем, что одной из особенностей «управленческих команд» является обязательная гибкость применения авторитарного единоличного стиля лидерства, единоличного командного стиля и распределенного лидерства. Именно такое сочетание должно, по нашему мнению, отличать особенности фактора «Лидер(ство)» в составе «управленческих команд».

Фактор «Состав» – отмечается необходимость наличия у членов управленческой команды достаточных способностей, опыта и квалификации для решения вопросов стратегического и оперативного управления. Исследователи говорят о том, что способности менеджеров высшего эшелона служат значимым фактором конкурентоспособности и источником динамических возможностей организации [15]. Подчеркивается, что именно высшие управленцы за счет интеграции индивидуальных стилей призваны обеспечивать так называемую «организационную амбидекстрию» [15].

Кроме компетенций в области стратегического и оперативного управления членам потенциальных «управленческих команд» необходимо взвешенное сочетание личностных компетенций как командных игроков и лидеров. Мы это объединяем в компетенцию «командное лидерство». Эта особенность Состава «управленческих команд» позволит им на определенном этапе развития научиться применять стратегический стиль «распределенного лидерства».

Особо в факторе «Состав» управленческой команды мы выделяем конфликт между гомогенностью и гетерогенностью состава. Р.М. Белбин высказал предположение, что «люди с определенными качествами, как правило, тяготеют к определенным занятиям. Поэтому те, кто достигает высокого положения в менеджменте, вероятнее всего, имеют много общего. Эта тенденция развивается по принципу избирательной гомогенности. Вполне естественно, что люди принимают на работу персонал, похожих на себя» [3]. При этом Р.М. Белбин неоднократно подчеркивает: «Неэффективная компания – это компания, управленческая команда в которой состоит из людей одного типа с одним и тем же характерным набором сильных и слабых сторон», «в которой топ-менеджеры не способны преодолеть привычку мыслить на уровне отделов и развить у себя корпоративный взгляд на положение вещей в компании» [3]. Данное противоречие мы можем выделить для любого вида команд, но в «управленческих командах» данное противоречие сбалансировано и является источником синергии, а не взаимоуничтожения. Группы топ-менеджеров, не ставшие «управленческими командами» данное противоречие разрешать так и не научились.

Также к отличительным особенностям состава «управленческих команд» мы отнесем отсутствие интеллектуальных и образовательных дефицитов, развитый коммуникативный и волевой потенциал. Это необходимо для обеспечения развития компетенции «командное лидерство» и развития в целом в со-

ответствии с новыми вызовами внешней среды.

Фактор «Взаимодействие» – проблемы взаимодействия, характерные для «управленческих команд», во многом являются следствием того, что, с одной стороны, они более прочих ориентированы на работу в условиях неопределенности, призваны проявлять и проактивность, и высокую согласованность действий, а, с другой, топ-менеджеры подвластны традиционным предписаниям организационной иерархии и стереотипам управленческих схем. Своеобразие «управленческих команд» предопределено тем, что они являются «уникальным объединением высокооплачиваемых, высокостатусных директоров и ясно обозначенного лидера — генерального директора», как правило имеющего «единоличную ответственность перед своей организацией и множеством стейкхолдеров» [15].

Очевидно, что при этом политическая конкуренция и борьба за влияние могут серьезно тормозить групповое развитие, например, в связи с сопутствующей устойчивой фиксацией не только формальных, но и неформальных ролей и статусов участников. В этом случае переход к распределенному лидерству может оказаться невозможным, а политическая борьба скорее приведет к изменению состава команды [15]. Особенностью «управленческих команд» мы считаем именно преодоление во взаимодействии участников приоритета личных функциональных целей и «добровольное» подчинение личных мотивов и амбиций общей цели «управленческой команды».

Таким образом, говоря об «управленческих командах» в различных сферах деятельности, мы отмечаем следующие характерные особенности [6]:

- все члены управленческой команды участвуют в формировании стратегии;
- все члены управленческой команды берут на себя ответственность за реализацию стратегии (при этом не формально, а рассматривая задачу реализации стратегии как дело своей жизни в данный период времени);
- это высокоэффективная профессиональная команда, формирующая культуру работы на общий результат во всей возглавляемой ей структуре, начиная с себя.

Дополнительными важными признаками управленческих команд мы считаем:

- гибкость стиля управления, использование «распределенного командного лидерства» с высокой инициативой и ответственностью каждого ее члена;
- формирование в культуре «управленческой команды» среды «соратников», а не только «последователей», уход от принципа «один гений и 1000 помощников» [9];
- обеспечение в культуре всей организации среды преемственности.

Эти характерные особенности «управленческих команд» мы считаем очень важными для того, чтобы отличать «управленческие команды» от групп управленцев «высшего эшелона».

Для того, чтобы применить знание о характерных особенностях «управленческих команд» на практике, мы считаем необходимым сформулировать перечень показателей и критериев оценки их эффективности. Анализируя сложившуюся практику, мы обратили внимание, что часто используется знак равенства между эффективностью управленческой команды и эффективностью деятельности возглавляемой структуры. Для этого применяются основные показатели деятельности, которые «заказчики» определяют для себя как наиболее значимые. В бизнесе – это прибыль. Прибыль растет, значит работает эффективная команда. В системе госуправления – это поручения, национальные проекты, основные показатели благополучия населения. Если данные показатели соответствуют ожидаемым, то однозначный вывод – действует эффективная управленческая команда. Мы уверены, что подобная связь существует, но она очень нелинейна и поэтому часто не совсем корректна. Изменения в отрасли, действия иных политических сил, различные природные катаклизмы и прочие влияния внешней среды могут, с одной стороны, помочь получить необходимые показатели деятельности без ощутимой роли группы управленцев «высшего эшелона», с другой стороны, свести все ранее затраченные усилия к нулю.

Тем не менее любая команда создается для получения результата, успеха, победы. Что считать в каждом конкретном случае результатом, успехом и победой отражается каждой конкретной «управленческой командой» в образе общей цели. Именно результативность по отношению к общей цели периода «управленческой команды» мы предлагаем рассматривать в качестве одного из основных показателей ее эффективности. Если общая цель «управленческой команды» достигнута без дополнительных финансовых и временных затрат, а также прочих незапланированных ресурсов – мы можем говорить об

оценке ее эффективности.

Для проверки своих гипотез по формированию показателей и критериев оценки эффективности групп управленцев, претендующих на звание «управленческая команда» в период с 2014 по 2020 год мы проводим регулярные интервью первых лиц и топ-менеджеров различных сфер деятельности. За указанный период на вопросы о показателях и критериях оценки эффективности управленческих команд ответило более 300 управленцев, из них:

- 25% – представители среднего российского бизнеса (дистрибуция, производство, логистика, клининг, ритейл, включая направление HoReCa);
- 23% – представители госкорпораций («Газпром-нефть», «Газпром», предприятия контуров «РосАтом», «РосТех», «РосКосмос», «ОСК», «РЖД», «Ростелеком») и крупных металлургических предприятий («Северсталь», «Объединенная Металлургическая Корпорация», «Норникель» на площадке в Норильске);
- 15% – представители транснациональных корпораций, работающих на территории России, Украины, Белоруси и Казахстана в областях производства и продажи продуктов питания и автодиллинга, а также продажи и обслуживания строительной, дорожной и горнодобывающей техники;
- 10% – руководители из сферы высшего образования (Филиалы РАНХиГС, ВШЭ-Нижний Новгород и Екатеринбург, УрФу, СПбГУ);
- 10% – представители НКО и благотворительных фондов;
- 17% – представители системы государственного и муниципального управления (правительство Нижегородской области, администрация г. Иваново, правительство Челябинской области, руководители Казначейства РФ).

Мы ставили своей задачей формулировку рабочей версии показателей и критериев для оценки эффективности «управленческих команд» независимо от отрасли и сферы деятельности.

В результате анализа полученной информации у нас получилось выделить 3 группы показателей (рис. 1):



Рисунок 1 – Показатели оценки эффективности деятельности управленческих команд

Опишем 3 группы показателей и предлагаемые участникам интервью критерии для оценки эффективности «управленческих команд».

1. Деятельностные показатели, связанные с реализацией разработанной стратегии. Предлагаем 3 критерия, отражающие, на наш взгляд, специфику деятельности управленческой команды:

1.1. Стабильность достижения запланированного результата в соответствии с образом командной цели. Этот показатель можно измерять ежемесячно, ежеквартально, ежегодно. При этом, данный показатель будет работать, если цель управленческой команды соответствует показателю амбициозности, то есть минимум на 25% превышает существующие аналоги отраслевых стандартов регионального, национального, а еще лучше, мирового уровня. Данный критерий был отмечен у 90% участников интервью.

1.2. Повышение эффективности работы, снижение потерь, рост производительности возглавляемой управленческой командой структуры. Этот показатель можно измерять ежемесячно, ежеквартально,



ежегодно. При этом нам необходимо проводить измерение по принципу план–факт. Например, если ситуация потребовала незапланированных инвестиций, а в нашем VUCA-мире это бывает регулярно, то по отдельному инвестиционному проекту нам и стоит смотреть показатели эффективности. Часто, к сожалению, данное требование не берется в расчет. Данный критерий обозначили 83% интервьюируемых.

1.3. Сила «бренда» возглавляемой структуры, особенно ее репутационной составляющей, с точки зрения целевых пользователей, клиентов, партнеров, общества в целом, а также сила бренда на рынке труда. Отметим 43% интервьюируемых. Более низкие показатели по этому критерию мы связываем с тем, что уровень информированности руководителей в этой области, по нашей оценке, существенно ниже. В транснациональных корпорациях, госкорпорациях и в сфере государственного и муниципального управления высоко влияние отраслевых трендов и политических тенденций.

Безусловно, деятельностные показатели, показатели результативности будут характерны для любой команды. «Управленческие команды» отличаются тем, что оценка результативности и эффективности проводится именно по отношению к цели реализации стратегии, а не самих показателей бизнеса.

2. Показатель культуры преемственности и совместного успеха, возглавляемой «управленческой командой» структуры. Именно развитие по критериям оценки этого показателя обеспечивают долгосрочность успеха показателя деятельности:

2.1. Общее состояние кадрового резерва и отсутствие «полной зависимости» успеха деятельности от состава управленческой команды. Приоритет «внутреннего найма» на все руководящие позиции организации. Отметим 83% участников интервью.

2.2. Высокий уровень вовлеченности персонала (на уровне отраслевых показателей или выше). Отметим 95% интервьюируемых.

2.3. Регулярный рост средней заработной платы персонала, за счет повышения производительности. И тут мы особо отмечаем рост переменной и премиальной частей (при условии роста показателей по деятельностным критериям, рассмотренным в первом пункте). Это принципиальный момент в росте средней заработной платы персонала (без учета топ-менеджеров), особенно за счет переменной части, зависящего от общего результата функциональных команд, отделов и подразделений. Это необходимый рычаг для формирования культуры «общего успеха». Данный критерий отметили 75% участников интервью. В силу понятных причин его практически не отмечали представители государственного и муниципального управления. Чаще они говорили о том, что общее материальное вознаграждение не ниже отраслевого. Другими словами, сотрудники организаций не теряют в своем вознаграждении в связи с неполучением премий и действием взысканий.

Именно этот показатель с перечнем приведенных критериев мы считаем наиболее характерным для оценки эффективности «управленческих команд». Он тесно связан с деятельностным показателем, зависит от него. Но, в свою очередь, является основой для него в долгосрочной перспективе.

В то же время, показатели культуры персонала организации и его общее состояние влияет на третий показатель, зависит от него. Это – операционная эффективность взаимодействия «управленческой команды».

3. Операционный показатель эффективности взаимодействия управленческой команды. Так называемые «внутренние» критерии «управленческой команды», по которым также имеет смысл получать объективные значения и проводить мониторинг:

3.1. Скорость реакции на появившуюся во внешней среде угрозу или возможность. Это важный показатель работы «управленческой команды», поскольку, как мы говорили выше, основным «продуктом» управленческой команды мы считаем «своевременное принятие системных управленческих решений и воплощение их в результат в соответствии с запланированным».

Мы считаем это интегративным критерием, который включает в себя:

- скорость обнаружения сигнала о возможности или угрозе;
- скорость принятия решения;
- уровень системности принятого решения (качественный показатель, который тем не менее поддает-



ся в какой-то степени внешней оценке);

- скорость реализации решения в рамках всей возглавляемой структуры и оценка полученного результата.

Данный критерий отметили, в той или иной степени, 95% интервьюируемых.

3.2. Эффективность кросс-функционального взаимодействия членов управленческой команды. Это также интегративный критерий, который включает в себя:

- снижение потерь времени и повышение эффективности в регулярных процедурах взаимодействия;
- эффективность решения конфликтных ситуаций – противоречия разрешаются быстро, участники поддерживают реализацию принятого решения, готовность к совместной работе в результате разрешения повышается;
- стабильность качества взаимодействия в меняющихся условиях (болезнь, карантин, разница в часовых поясах, отпуск, форс-мажорные обстоятельства и т.д.).

Данный показатель и перечисленные критерии отметили 100% интервьюированных.

3.3. Удовлетворенность взаимодействием самих членов управленческой команды. В данном критерии мы выделяем следующие составляющие:

- рост удовлетворенности взаимодействием членов «управленческой команды» при наличии регулярных синергетических эффектов, когда получаемый результат в разы превышает потенциал отдельно каждого члена команды;
- сбалансированность «вклада» в общий результат всех членов «управленческой команды».

3.4. Гибкость применяемого стиля Лидерства в команде и стиля ситуационного управления. Мы считаем, что этот показатель имеет дополнительное значение, но также важен, поскольку он существенно влияет на все операционные показатели эффективности взаимодействия членов управленческой команды. В этом критерии мы по результатам интервью предлагаем учитывать следующие составляющие:

- для решения стратегических задач в команде используется распределенное лидерство (до 80% задач стратегического статуса). Лидирование в стратегических задачах передается от основного лидера команды наиболее компетентным и подготовленным членам команды;
- проблемные задачи решаются командой в единоличном командном стиле. Лидеры задач организуют проблемные совещания и используют ролевое распределение;
- в форс-мажорных ситуациях команда применяет единоличный авторитарный стиль лидерства. Лидер команды принимает самостоятельное решение и получает полную поддержку команды, включая право на ошибку;
- на этапах анализа и генерации идей в культуре команды демократический/вовлекающий стиль управления, когда высказываются любые мнения, в том числе «особые», не совпадающие с мнением лидера и большинства;
- на этапах выполнения задачи в команде применяется авторитарный стиль управления. Принятое решение реализуется в соответствии с планом всеми членами «управленческой команды». Линия контроля времени, качества и поведения осуществляется в поддержку лидера. Санкции к членам команды, в случае не выполнения задачи, принимаются как обратная связь. Варианты саботажа исключены.

Данный критерий в той или иной степени назвали 45% интервьюированных. Более низкую оценку в данном случае мы объясняем не очень высоким уровнем компетентности в вопросах организации «лидерства в команде», «ситуационного стиля управления командой» и неоднозначностью понимания сути компетенции «командное лидерство».

Операционные показатели эффективности взаимодействия «управленческой команды» мы можем считать универсальными для всех видов самоуправляемых команд, работающих в условиях высокой неопределенности: национальных торговых команд, проектных команд, кросс-функциональных команд. Но именно связь этого показателя с деятельностным показателем и показателем общего состояния персонала и культуры отражают, по нашему мнению, специфику оценки эффективности деятельности «управленческих команд». Это актуально для всех видов управленческой деятельности в современном обществе. Именно операционная эффективность взаимодействия «управленческой команды» является примером, влияющим на развитие культуры всей организации. Культура командного результата, в свою очередь, обеспечивает достижение целей реализации стратегии.



Предложенный подход к вопросам повышения эффективности деятельности управленческих команд мы рассматриваем как соответствующий самой сути слово «команда». На данный момент для нас актуально обоснование инструментов и процедур измерения и оценки эффективности управленческих команд, а также проектных и функциональных команд. Данная работа проводится в рамках деятельности факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при активном участии экспертов Центра командных компетенций.

---

## Список использованной литературы:

1. Базаров Т.Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации Дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.05: Москва, 1999. – 669 с.
2. Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. Управленческие команды и их формирование. Москва: ИПК госслужбы, 2009. – 51 с.
3. Белбин Р.М. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу. Лондон: Кивитс, 2007. – 240 с.
4. Долгов М.В. Командный менеджмент как стиль управления 21 века // Личность: ресурсы и потенциал. АНО «Научно – Исследовательский центр экспертизы и инноваций». – 2020. – № 1(5).
5. Долгов М.В. Модель «5F» – Геометрия команды, создающая энергию. Краткое руководство к действию для лидеров. Москва, 2019. – 192с.
6. Долгов М.В. Особенности управленческих команд на государственной гражданской службе // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2018. – Т. 5. – № 4. – С. 365.
7. Долгов М.В. Энергия команды вашего бизнеса // Управление развитием персонала. — 2014.
8. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования. Учебное пособие. Москва: Изд-во «Аспект Пресс», 2008. – 320 с.
9. Коллинз Д. От хорошего к великому. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. – 304 с.
10. Мишуровский Л.Э. Индивидуальный стиль руководителя в формировании управленческой команды: Дис. ... кан-та психол. Наук: 19.00.13: Москва, 2001. – 225 с.
11. Синягин Ю.В. Психологические основы формирования руководителем управленческой команды: Дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.13: Москва, 1997. – 464 с.
12. Синягин Ю.В. Команда управленческая, Радикал командный. Акмеологический словарь / Под общ. Ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 161 с.
13. Синягин Ю.В. Особенности представлений руководителей об эффективной управленческой команде и способах ее формирования. – Живая психология. – 2019. – №1.
14. Синягин Ю.В., Безрукова Е.Ю., Бухтиярова И.В. Психологические технологии в формировании управленческой команды: Учебно-методическое пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 131 с.
15. Чанько А.Д. Команды в современных организациях. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – 408 с.
16. URL: [https://www.vedomosti.ru/management/articles/2012/02/07/strategiya\\_na\\_zavtrak](https://www.vedomosti.ru/management/articles/2012/02/07/strategiya_na_zavtrak)

# Management teams: characteristics, indicators and criteria for performance evaluation

Dolgov M.V.

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

E-mail: mdolgov.official@gmail.com

## Abstract

The article considers the concept of «management team». The author gives a brief overview of the main works and reveals the relevance of the topic for the further development of modern management systems in various fields of activity. Based on the «5F model of team formation and development» the author describes the characteristic features of management teams. At the same time, the author formulates a working version of the list of indicators and criteria for assessing the effectiveness of their activities.

## Key words

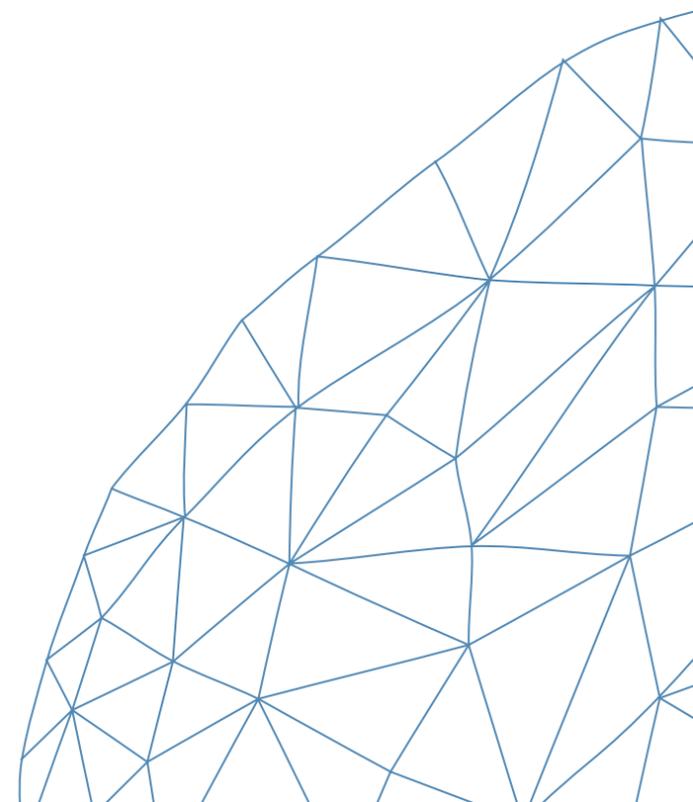
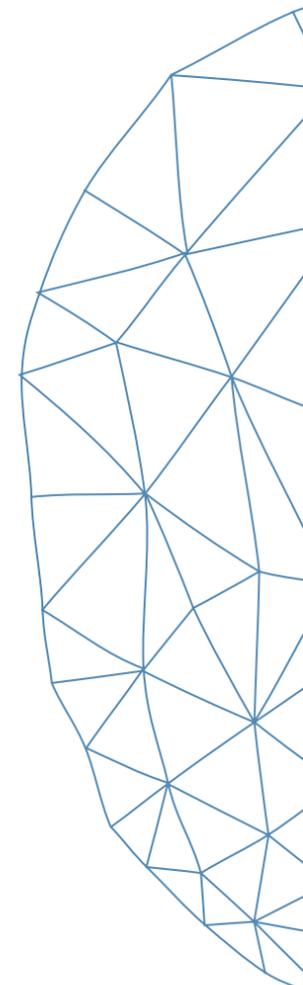
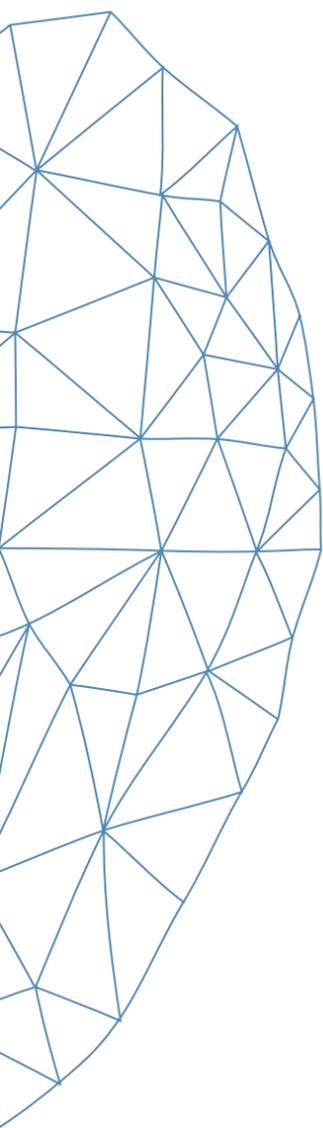
• team management • team • management team • performance indicators and criteria of the management team • 5F model •

---

## References

1. Bazarov T.Yu. Socio-psychological methods and technologies of personnel management of the organization Dis. ... Dr. Psychol. Sciences: 19.00.05: Moscow, 1999. – 669 p.
2. Bazarov T.Yu., Rybkin I.V., Pyrkova T.S. Management teams and their formation. Moscow: IPC civil service 2009. – 51 p.
3. Belbin R.M. Management teams: how to explain their success or failure. London: Kiwits, 2007. C 240 p.
4. Dolgov M.V. Team management as a management style of the 21st century // Personality: resources and potential. ANO «Scientific - Research Center of Expertise and Innovation». – 2020. – No 1(5).
5. Dolgov M.V. Model «5F» – Team geometry creating energy. A short guide to action for leaders. Moscow, 2019.
6. Dolgov M.V. Features of management teams in the state civil service, Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: State and Municipal Administration. – 2018. – Vol. 5. – No 4. – P. 365.
7. Dolgov M.V. The energy of your business team // Personnel Development Management. – 2014.
8. Zhukov Yu.M., Zhuravlev A.V., Pavlova E.N. Team building technologies, study guide, Moscow: «Aspect Press» publishing house, 2008. – 320 p.
9. Collins J. Good to great. Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't. Stockholm School of Economics in St. Petersburg, 2002. – 304 p.
10. Mishurovsky, L.E. Individual'ny stil' rukovoditelya v formirovaniy upravlenchenskoy komandi: Dis. ... kanta psikholog.nauk: 19.00.13: Moskva, 2001. – 225 p.
11. Sinyagin Yu.V. Psychological foundations of the formation of a managerial team leader: Dis. ... Dr. Psychol. Sciences: 19.00.13: Moscow, 1997. – 464 p.

12. Sinyagin Yu.V. The management team, the radical team. Acmeological Dictionary / Under the general. Ed. A.A. Derkach. – M.: Publishing House of the RAGS, 2004. – 161 p.
13. Sinyagin Yu.V. Features of the ideas of managers about an effective management team and how to form it. – Living Psychology. – 2019. – No 1.
14. Sinyagin Yu.V., Bezrukova E.Yu., Bukhtiyarova I.V. Psychological technologies in the formation of a management team: educational-methodical manual. – M.: Publishing House of the RAGS, 2003. – 131 p.
15. Chan'ko A.D. Teams in modern organizations. – SPb.: «Hihger School of Management” publ.house, 2011. – 408 p.
16. URL: [https://www.vedomosti.ru/management/articles/2012/02/07/strategiya\\_na\\_zavtrak](https://www.vedomosti.ru/management/articles/2012/02/07/strategiya_na_zavtrak)





# Развитие талантов на примере корпоративной модели компетенций автомобильного концерна «Continental»



Хромушина Е.А.  
МВА, Стратегический HR бизнес-партнер,  
Continental Tires RUS, г. Москва

e-mail: [ekaterina.khromushina@conti.de](mailto:ekaterina.khromushina@conti.de)

## Аннотация

Глобальные изменения, связанные с мировыми кризисами, 4-й индустриальной революцией, изменением экономики и рынка труда, заставляют компании, осуществляющие свою деятельность в мировом масштабе, развивать корпоративную культуру в соответствии с новыми вызовами и пересматривать модели компетенций. Когда стоит задача объединить сотрудников, находящихся в разных точках мирах и говорящих на разных языках, важность создания идеологического конструкта, который будет транслировать единые стандарты и ожидания желаемого поведения и ориентировать на достижение общих целей, имеет ключевое значение. В статье описывается опыт автомобильного концерна «Continental» по внедрению корпоративной модели компетенций в качестве основы развития талантов.

## Ключевые слова

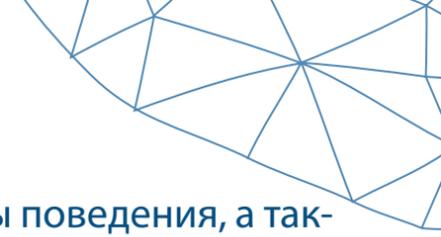
• компетенции • корпоративная культура • таланты • изменения •

Введение. В последнее время среди специалистов по управлению и развитию персонала достаточно часто обсуждается концепция «бирюзовой компании» как пример «живой» организации, организации «будущего», в которой менеджеры являются коучами, решения принимаются коллегиально, а ключевые показатели эффективности не сводятся исключительно к экономическому результату, а являются следствием выбранных ценностных ориентиров, разделяемых всеми сотрудниками. Согласно теории Фредерика Лалу, бирюзовая организация – это новый тип организации, который основан на принципе контролируемого самоуправления. Каждый сотрудник такой организации может участвовать во всех происходящих в ней процессах, оставаясь командным игроком, который стремится сделать все от него зависящее для достижения общей цели [1]. Для многих идея «бирюзовой организации» до сих пор является спорной и мало применимой в реальной жизни, тем не менее практический опыт построения модели компетенций в инновационной глобальной компании, которая основывается на философии, близкой к идеям «организации будущего», кажется автору весьма ценным и достойным изучения. Прежде чем перейти к описанию корпоративной культуры и модели развития талантов концерна Continental – необходимо рассказать о компании и осветить принципы, которые лежат в основе ее деятельности.

О компании. Концерн Continental разрабатывает инновационные технологии и сервисы для сферы грузовых и пассажирских перевозок с использованием сетевых решений и соблюдением принципов устойчивого развития. Основанная в 1871 году технологическая компания предлагает надежные, эффективные, продуманные и доступные решения для автомобилей и дорожно-транспортных средств. В 2017 году компания Continental достигла оборота 44 млрд евро, в настоящее время в концерне занято более 240000 сотрудников в 61 стране. Положительная коммерческая динамика привела за последние 10 лет к значительному росту численности сотрудников. Такой приток был обусловлен, в первую очередь, наращиванием производственных мощностей, ростом за счет новых приобретений и постоянным расширением области НИОКР. В рамках эффективной мировой сети 42 000 разработчиков и специалистов 146 различных национальностей трудятся над тем, чтобы сделать продукты и услуги Continental еще «умнее». «Будь то промышленные линии, роботы, дроны или автомобили: наши продукты и услуги в сочетании с программным обеспечением и интеллектуальными датчиками поддерживают транспортное сообщение и потоки товаров во всем мире», — рассказывает председатель совета директоров Эльмар Дегенхарт, «только в 2017 году наши клиенты из различных отраслей установили более 600 млн датчиков компании Continental. В трех из четырех автомобилей во всем мире сегодня используются наши решения, продукты и системы». Компания имеет огромный опыт в создании «обуви» как для автомобилей, так и для людей – она активно сотрудничает с компанией Adidas, выпускающей инновационные кроссовки с надежной и удобной подошвой. С недавнего времени Continental уделяет внимание лошадям, разрабатывая удобную альтернативу металлическим подковам – подкову, которая не травмирует копыта и нервную систему животных, а также снижает нагрузку на их суставы [2].

Важно отметить тот факт, что инновационность продуктов и решений компании отражает и дух корпоративной культуры, у которой есть конкретно обозначенная цель – стать к 2030 году самым прогрессивным и привлекательным работодателем в мире. Для достижения такой амбициозной цели концерн выбрал следующий подход: «люди, которых мотивируют, в культуре, которая вдохновляет». Прорывные решения и революционные технологии рождаются только в атмосфере вдохновения, которая дает свободу творчества и поощряет сотрудничество, основанное на доверии. Ключевым моментом в развитии сотрудников является подход, при котором ошибки и вынесенные из них уроки помогают справляться с провалами и сохранять мотивацию к достижениям. Подтверждением высокой оценки этих принципов служат награды, которые получают подразделения компании в разных уголках мира как «Лучший работодатель». Поддерживая рабочие связи, не ограниченные иерархическими или организационными рамками, компания быстрее реагирует на новые тенденции и изменения рынка и действительно предлагает лучшие решения в своей отрасли.

Атмосфера эффективности и достижение исключительных результатов заложены в корпоративной культуре через ценности, философию лидерства и модель компетенций. Для компании, направленной в будущее, ключевым является использование передовых методов и практик развития персонала, включающих «коучинговый подход» в развитии талантов, направленный на раскрытие скрытого потенциала. Согласно этому подходу – талантами обладают не только сотрудники, которые входят в «кадровый резерв», но и те, кто стабильно показывает хорошие результаты, позволяя поддерживать производительность всей компании в целом, то есть около 80% всей рабочей силы организации. При



таком подходе модель компетенций позволяет обозначать общие для всех стандарты поведения, а также помогает сотрудникам последовательно развиваться и расти в должности в соответствии с общими критериями оценки.

Как известно, современные подходы к управлению и развитию персонала в организациях включают следующие метрики оценки эффективности: экономические показатели (производительности труда, затраты на персонал и тому подобное); показатели удовлетворённости клиентов (управление взаимоотношениями с клиентами для успешного функционирования организации); а также показатели развития и оценки модели компетенций как совокупности знаний, навыков и мотиваций рабочей силы компании, которые непосредственно проявляются в рабочем поведении и определяют эффективность и производительность труда. Статистика говорит, что при успешном внедрении такой методологии текучесть кадров уменьшается на 70%, при этом прибыль компаний увеличивается приблизительно вдвое, в первую очередь растёт объем продаж [3]. Именно смещение фокуса развития в сторону сотрудников со скрытым потенциалом обозначило следующие принципы развития талантов в Continental:

- Открытая и неформальная культура.
- Достижение исключительных результатов.
- Культура обратной связи.
- Восприятие ошибок как уроков.

Компетентностно-ориентированный подход является платформой, на которой основывается весь жизненный цикл сотрудника в организации. Они вписаны в процесс подбора кандидатов в форме «интервью по компетенциям», в ежегодный цикл оценки сотрудников, центры оценки и оценку 360 градусов, корпоративные программы развития, а также индивидуальные траектории планирования и развития карьеры.

Как модель компетенций интегрирована в цикл развития талантов? Как было сказано выше – основой для развития талантов служат корпоративные ценности компании: «доверие», «командный дух», «свобода действий», «стремление к победе». А также философия лидерства, в основе которой лежит принцип «ролевой модели изменений». Для того, чтобы эти ценности и философия поддерживались, воплощались на практике и позволяли управлять эффективностью каждого, в цикле развития сотрудников обозначены следующие цели:

- Определить, развивать и удерживать таланты сегодняшних и будущих лидеров.
- Обеспечить работников понятной обратной связью в отношении его работы, потенциала и мер по его развитию.
- Определить индивидуальные цели.
- Управлять рейтингом работников и способствовать высокой культуре эффективности.
- Обеспечить оценку результативности и потенциала работников в различных регионах, бизнес-подразделениях, департаментах.
- Управлять карьерным планированием в масштабах всей организации с фокусом на ключевые функции и роли.

Разработанная в соответствии указанными целями и встроенная в идеологию корпоративной культуры модель компетенций служит механизмом их реализации и позволяет компании сохранять устойчивость и развивать свой человечески капитал. Модель компетенций представляет собой набор навыков и характеристик, необходимых сотрудникам для эффективного выполнения работы на определенной должности. Компетенция – это интегральное качество, которое позволяет работнику быть успешным в рамках своей должности. Компетенции могут рассматриваться исключительно в рамках контекста и требований организации к рабочему процессу в конкретный период времени. Они могут быть оценены через определенные индикаторы – стандарты поведения, которые проявляются в деятельности работника. Эти стандарты определяются путем анализа рабочих ситуаций и соотнесения их с желаемым поведением, которое определяет производительность работника в различных рабочих ситуациях.

Модель компетенций и изменения. Основным преимуществом модели компетенций является тот факт, что в зависимости от требований, которые предъявляются к организации, в нее вносятся изменения и происходит обновление поведенческих стандартов на уровне всей компании. По общему правилу модель компетенций в крупных компаниях обновляется раз в 4-8 лет. Для быстрого реагирования на вызовы внешней среды, удовлетворения ожиданий клиентов, а также получения преимущества в

конкурентной борьбе в 2018 году в концерне Continental был запущен проект по пересмотру текущей модели компетенций 2011 года и трансформации ее в соответствии с требованиями рынка – цифровизацией, совершенствованием процессов и контроля качества, а также в связи с необходимостью обеспечения конкурентного преимущества в будущем на период 4-5 лет. В процессе проекта был проведен анализ соответствия модели компетенций бизнес-целям, привлечены внутренние и внешние эксперты и разработана новая модель компетенций, которая отражала преемственность основных принципов корпоративной культуры компании и включала в себя ключевые поведенческие характеристики, которые должны обеспечить в долгосрочной перспективе достижение целей и адаптивность организации к различным глобальным и локальным кризисам, изменениям предпочтений клиентов, нового фокуса «устойчивого развития» и использование альтернативных источников энергии в экономике. В результате совместной работы были выявлены четыре базовые поведенческие характеристики, которые должны обеспечить в будущем реализацию целей концерна: «качество», «ориентация на результат», «ответственность», «сотрудничество». В дополнении к базовым поведенческим характеристикам были определены десять дополнительных компетенций, включающие весь спектр необходимых качеств и действий, которые должны обеспечить прогресс и устойчивость команды в целом. Все компетенции распределены в зависимости от управленческого уровня должности: «управление собой», «управление людьми», «управление лидерами», «управление бизнесом». Каждая компетенция включает детальное описание желаемого поведения и оценивается по трем параметрам: «регулярность проявления», «качество» и «количество». Внедрение новой модели компетенций сопровождалось в организации специально разработанной промо-кампанией, видео роликами, учебными материалами и тренингами для руководителей разного уровня и специалистов по управлению персоналом. Такой подход обеспечил трансляцию единого видения, критериев оценки, а также важности применения новых ключевых компетенций на уровне всей компании (рис. 1).

Ценность	Our Behaviors Разделы	Our Behaviors модель компетенций в компании Continental				Философия лидерства
		Управление собой	Управление людьми	Управление лидерами	Управление бизнесом	
Доверие	Клиентоориентированность	Клиентоориентированность	Концентрация на внутренних/внешних клиентах	Концентрация на внутренних/внешних клиентах	Концентрация на внутренних/внешних клиентах	Выступает как ролевая модель Формирует ценности
	Качество (Базовая компетенция)	Ориентированность на качество	Лидерство в области качества	Лидерство в области качества	Лидерство в области качества	
	Долгосрочность	Честность и самоотдача	Построение доверия	Построение доверия	Построение доверия	
Стремление к победе	Инициатива	Принятие изменений	Управление изменениями	Управление изменениями	Управление организационными изменениями	Обеспечивает выполнение задач Стимулирует следовать своему примеру
	Фокус	Решение проблем	Решение проблем	Принятие решений	Принятие решений	
	Ориентированность на результат (Базовая компетенция)	Планирование и организация	Стремление к достижению целей	Стимулирует выполнение	Определение стратегических направлений	
Свобода действий	Коммуникация	Эффективная коммуникация	Результативная коммуникация	Результативная коммуникация	Поддержание видения компании	Содействует автономности и поддерживает полномочия Стимулирует развитие инноваций
	Уважение	Постоянное совершенствование	Постоянное совершенствование	Самонацели	Самонацели	
	Осознанность (Базовая компетенция)	Принятие ответственности на себе	Создание вовлеченности и наделение полномочиями	Создание вовлеченности и наделение полномочиями	Создание вовлеченности и наделение полномочиями	
Командный дух	Инициатива	Содействие инновациям	Управление инновациями	Управление инновациями	Предпринимательский подход	Содействует разобщенности и сотрудничеству Стимулирует людей проявить свои лучшие качества
	Различия	Ценность различий	Эффективное использование различий	Действует, ориентируясь на глобальную перспективу	Действует, ориентируясь на глобальную перспективу	
	Сотрудничество (Базовая компетенция)	Сотрудничество	Установление связей и построение партнерских отношений	Управление стратегическими связями	Управление стратегическими связями	
	Наставничество	Стремление к росту и развитию	Наставничество и развитие себе и другим	Наставничество и развитие людей	Формирование кадрового резерва	
	Работа в команде	Стимулирование командной работы	Формирование высокоэффективных команд	Формирование высокоэффективных команд	Формирование высокоэффективных команд	

Рисунок 1 – Модель компетенций компании Continental

Какие задачи решает корпоративная модель компетенций? Целостность подхода к управлению и развитию персонала позволяет использовать модель компетенций в качестве мощного инструмента трансформации компании, особенно в мировом масштабе. Специально разработанная и учитывающая фокус и специфику корпоративной культуры модель компетенций позволяет компании транслировать правильные поведенческие ориентиры в ситуации изменений и сложной бизнес-среды. Она служит основой для единого понимания значимости ключевых поведенческих характеристик, которые обеспечивают достижение широкого спектра бизнес-целей. В свою очередь, повышение производительности работников ведет к достижению гуманитарных целей, связанных с развитием талантов и построением среды, в которой это развитие становится возможным. Очевидно, что сама по себе модель компетен-



ций не может являться гарантией успеха и адаптивности организации, но связанная единой идеологией и встроенная в бизнес-контекст организации, она позволяет обеспечивать в каждодневной рабочей обстановке развитие как отдельной личности, так и многонациональной и кросс-функциональной команды в целом.

---

## Список использованной литературы:

1. Фредерик Лалу. Открывая организации будущего. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
2. Пресс-релиз. Пресс-служба Continental Tires RUS, 2018.
3. Компетентностный подход в управлении персоналом: история, применение, цели и задачи. Основы управления персоналом. – URL: <https://businessman.ru/kompetentnostnyiy-podhod-v-upravlenii-personalom-istoriya-primenenie-tseli-i-zadachi-osnovyi-upravleniya-personalom.html>

## Talent management and organizational development based on the corporate competency model - life transformation

Khromushina E.A.

MBA, Strategic HR Business Partner, Continental Tires RUS, Moscow

E-mail: [ekaterina.khromushina@conti.de](mailto:ekaterina.khromushina@conti.de)

### Abstract

Global changes caused by world crises, the Fourth Industrial Revolution, shift in economics and labor market force multinational companies to develop talents and corporate culture to cope with new challenges and review competency model. Driven by the main objective to consolidate employees from all over the globe who speak different languages, their key focus is to build and maintain a common approach for competency management that communicate main principles and standards of the employees' expected behaviors to reach business goals. The article describes key role and main targets of competency model in the current business environment. It introduces good practice sharing and application of the corporate competency model as a tool to transform talent management and provide holistic framework for driving company performance in a global company Continental.

### Key words

• competencies • corporate culture • talents • changes •

---

### References

1. Frederic Laloux. Reinventing Organizations. – М.: Mann, Ivanov and Ferber, 2016.
2. Press Release Continental Tires RUS, 2018.
3. Competency based approach to human resources management: history, application goals and targets. – URL: <https://businessman.ru/kompetentnostnyiy-podhod-v-upravlenii-personalom-istoriya-primenenie-tseli-i-zadachi-osnovyi-upravleniya-personalom.html>



# Современные кадровые технологии

# Личностные детерминанты успешного сотрудничества руководителя и заместителя



Мартынова Н.А.  
Кандидат психологических наук,  
доцент, Нижегородский институт  
управления – филиал РАНХиГС при  
Президенте Российской Федерации

e-mail: [mart\\_duna@mail.ru](mailto:mart_duna@mail.ru)

## Аннотация

В статье приводятся данные изучения личностных детерминант успешного сотрудничества руководителей и заместителей одной из дочерних организаций компании «Лукойл». Проанализированы различия в характере взаимодействия в зависимости от сочетания личностных характеристик руководителей и заместителей.

## Ключевые слова

• руководитель • заместитель • взаимоотношения • сотрудничество • личностные детерминанты •



Питер Друкер в качестве одной из задач менеджмента в XXI веке назвал принятие на себя ответственности за отношения с другими людьми. «Начальник – это не название должности или функции в организации. Это человек, которому дано право делать свою работу так, как он это умеет» [5]. По мнению П. Друкера, обязанность за построение отношений с руководителем лежит на подчиненных (в том числе, на заместителях), которые работают с ним.

В определенной степени позиция П. Друкера совпадает с идеями Р. Хитнера, автора книги «Консильери: Лидер в тени» [13]. Он рассмотрел качества, необходимые руководителям второго плана – консильери, способы выстраивания взаимоотношений с руководителем первого плана, ввел понятие «сдвоенного лидерства». Отвечая на вопрос «Какой типичный консильери?», Р.Хитнер выделил четыре главных качества: удовлетворенность своей ролью, преданность, хорошее воображение и смелость. Для руководителя первого плана эти качества не менее важны, но для руководителя второго плана, по мнению Р. Хитнера, именно эти качества являются определяющими, то есть являются детерминантами успешного сотрудничества руководителя и заместителя.

Исследованиям организационных аспектов взаимосвязанности и взаимозависимости участников трудовой деятельности посвящены работы Агапова В.С. [1], Деркача А.А. [4], Журавлева А.Л. и Нестика Т.А. [6], Мартыновой Н.А. [7], Рожка А.В. [8], Селезневой Е.А. [9], Синягина Ю.В. [10; 11; 12] и др.

Системообразующим ядром взаимодействия в структуре управленческой деятельности является «Я-концепция» руководителя, именно она определяет систему отношений руководителя к себе и другим членам коллектива [1, с. 82]. «Я-концепция» руководителя проявляется и реализуется в функциональных компонентах структуры управленческой деятельности - организаторском, коммуникативном, рефлексивном и др.) [4, с. 86-89].

А.Л. Журавлев и Т.А. Нестик обратили внимание на факт, что в условиях развития информационных технологий границы организаций становятся не физическими, а отношенческими, где доверие заменяет расчет и формальные отношения. В основе доверия лежат групповые ценности, единство в оценках происходящего, положительный опыт сотрудничества, доброжелательность и открытость к обсуждению проблем, последовательность и способность выполнять данные обещания членами команды (сотрудниками организации). От доверия между сотрудниками и руководителями зависит управляемость организацией [6, с. 96, 129-136].

Е.В. Селезнева, рассматривая человека в пространстве организационных взаимодействий, выделила характеристики позиции участников организационного взаимодействия: включенность во взаимодействие, установку на взаимодействие, ориентацию на групповые нормы в процессе взаимодействия, направленность на установление эмоциональных отношений, стремление к достижению целей взаимодействия, субъектность в процессе взаимодействия [9].

Ю.В. Синягиным в многолетних исследованиях изучена психология личности современного руководителя и особенности формирования им своего ближайшего окружения, обоснованы детерминанты организационно-командного поведения, на базе чего разработан комплексный ресурсный анализ, включающий в том числе методику оценки управленческого потенциала руководителей (ОУП), которая позволяет изучать и оценивать личностные детерминанты взаимодействия руководителя и заместителя, являющихся партнёрами в процессе управленческой деятельности [10]. С использованием названного опросника «Оценка управленческого потенциала» под нашим руководством в региональных органах власти Приволжского федерального округа в 2012–2014 гг. проводилась работа по оценке кандидатов в резерв управленческих кадров. Были выделены характеристики, которым следует отдавать предпочтение при отборе кандидатов, рекомендуемых в резерв управленческих кадров, определены зоны развития управленческих компетенций, в том числе, управленческое общение, стиль управления, работа в команде [7]. В исследовании Рожка А.В. выявлена взаимосвязь между шкалами опросника «Оценка управленческого потенциала» и просоциальными шкалами теста «Большая пятёрка». Показано, что наиболее тесно компоненты управленческого потенциала у участников исследования, имеющих высокий уровень должности, связаны с сотрудничеством [8].

Сотрудничество в широком смысле слова понимается нами как форма совместного действия, направленного на получение совместного продукта деятельности (сотрудничество как совместный труд субъектов действия). В словаре В. Даля «Сотрудник, соучастник в трудах, в делах, в работе, сотоварищ по делам. Без сотрудников и хороший начальник ничего не сделает» [3, с. 282]. Чаще всего понятие «сотрудничество» используется в конфликтологии как наилучшая стратегия поведения в конфликтной си-

туации: совместный поиск решений, удовлетворяющих обе стороны (проблемно-решающая стратегия), в отличие от избегания, приспособления, компромисса и соперничества [2, с. 239].

Исходя из теории конкуренции и сотрудничества М. Дойча, можно сказать, что в паре «руководитель – заместитель» возможны два варианта зависимости: способствующая взаимозависимость (когда они достигают цель одновременно) или противоположная взаимозависимость (когда достигнуть цель может только один из партнеров). В практике управленческой деятельности наблюдается сложная взаимозависимость целей, зачастую способствующая и противоположная взаимозависимость сосуществуют одновременно. Исследования показывают, что «индивиды при конкурентной структуре задачи заинтересованы в сдерживании производительности друг друга и утаивании важной для их успеха информации». В зависимости от особенностей личности партнеров и восприятия сложившейся ситуации события могут развиваться по-разному, когда руководитель и заместитель сотрудничают или конкурируют (конфликтуют). В качестве критерия совместности деятельности (сотрудничества) можно использовать зависимость индивидов друг от друга в процессе выполнения деятельности, то есть наличие функциональной взаимной зависимости. Для этого необходимо разделение труда, координация действий, обмен информацией и ресурсами. М. Дойч выделяет в качестве личностных детерминант, влияющих на возникновение и ход конфликта (или его отсутствие), такие индивидуальные характеристики участников конфликта: ценности, мотивации, психологические, интеллектуальные и социальные ресурсы. На характер взаимоотношений партнеров влияет совокупность взаимных оценок и сложившейся ситуации. К сожалению, в силу объективных причин оценки могут отличаться от реальности [6, с. 12-13].

В крупных организациях, как правило, руководитель среднего звена не подбирает себе заместителя. Паре «руководитель – заместитель» приходится проходить не простой путь построения взаимоотношений (организационного поведения) от адаптации до интеграции [11, с. 19]. Для снижения вероятности эскалации конфликтов во взаимоотношениях и сокращения сроков выхода на сотрудничество (соратничество) П. Друкер рекомендует признавать право партнеров на то, чтобы иметь свои таланты, способности, стиль работы, моральные принципы, и обязанность узнавать эти индивидуальные характеристики. Секреты хорошей работы, по П. Друкеру: 1) стараться понять людей, с которыми работаешь и от которых зависишь; 2) принимать на себя ответственность за информационный обмен, открытость, давать информацию о своих особенностях партнерам, если от этого зависит результативность совместной деятельности [5].

Тема исследования личностных детерминант сотрудничества руководителей и заместителей интересна нам в связи с тем, что от компаний, заказчиков оценки участников резерва управленческих кадров, все чаще стал поступать запрос об оценке руководителей и их заместителей, разработки рекомендаций по использованию их управленческого потенциала. Представленное ниже исследование проводилось по запросу одной из дочерних организаций компании «Лукойл». В задачи исследования входили ответы на вопросы: кого из руководителей, целесообразно оставить на своих местах, кого рекомендовать на повышение, а кого перевести на должность более низкого уровня. Была выдвинута гипотеза: существуют личностные детерминанты, наличие которых у одного или обоих субъектов в паре «руководитель – заместитель» способствуют построению отношений сотрудничества в процессе решения организационных задач.

Исследование проводилось с использованием методики «Оценка управленческого потенциала» (Ю.В. Синягин), которая позволяет выявлять управленческий потенциал, определить характеристики руководителей как участников организационного взаимодействия [10; 11; 12]. В составе группы участников оценки было шесть пар «начальник управления – заместитель начальника управления». Ниже приведены наиболее значимые результаты исследования.

Все шесть начальников - мужчины, заместители: двое мужчин и четыре женщины. Средний возраст участников 44,5 года, средний общий стаж работы 22,6 года, средний стаж работы в занимаемой должности 4,3 года. Экспертная оценка характера взаимоотношений участников оценки со стороны руководителей топ-уровня и кадровой службы была высказана после проведения оценочных процедур и программы обучения, перед подготовкой отчета, краткое изложение дано в столбике 7 табл. 1.

Таблица 1 – Характеристика участников оценки, в каждой паре 1-я строчка – начальник управления, 2-я строчка – заместитель начальника

№	Должность	Пол	Возраст	Общий стаж работы	Стаж работы в занимаемой должности	Экспертная оценка руководителей топ-уровня и кадровой службы
1	2	3	4	5	6	7
Пара 1	Начальник управления	М	37	15	5	Склонен больше исполнять поручения сверху, чем самостоятельно руководить подразделением. Результативное сотрудничество с заместителем.
	Заместитель	Ж	47	24	5	Соответствует требованиям, надежный заместитель. Результативное сотрудничество с начальником.
Пара 2	Начальник управления	М	59	36	6	Соответствует требованиям, выступает в качестве наставника для коллег и подчиненных. Результативное сотрудничество с заместителем.
	Заместитель	Ж	43	25	1	Соответствует требованиям, проявляет способности к решению более сложных задач. Иногда возникают ситуации недопонимания, так как берет на себя больше функций, чем требуется.
Пара 3	Начальник управления	М	45	21	8	Соответствует требованиям, склонен брать на себя больше функций, чем требуется.
	Заместитель	М	47	24	3	Соответствует требованиям, надежный заместитель. Результативное сотрудничество с начальником.
Пара 4	Начальник управления	М	47	25	4	Склонен больше исполнять поручения сверху, чем самостоятельно руководить подразделением. Результативное сотрудничество с заместителем.
	Заместитель	Ж	46	25	2	Соответствует требованиям, надежный заместитель. Результативное сотрудничество с начальником.

Пара 5	Начальник управления	М	33	12	4	Склонен больше исполнять поручения сверху, чем самостоятельно руководить подразделением. Результативное сотрудничество с заместителем.
	Заместитель	Ж	49	26	2	Соответствует требованиям, проявляет способности к решению более сложных задач. Иногда возникают ситуации недопонимания, т.к. берет на себя больше функций, чем требуется.
Пара 6	Начальник управления	М	48	28	10	Склонен больше исполнять поручения сверху, чем самостоятельно руководить подразделением. Достаточно часто возникают ситуации недопонимания во взаимоотношениях с заместителем.
	Заместитель	М	33	10	2	Соответствует требованиям в целом. Достаточно часто возникают ситуации недопонимания, т.к. не склонен проявлять инициативу, ждет указаний начальника.

Для проверки гипотезы были рассмотрены личностные характеристики и компетенции, уровень выраженности которых позволяет оценить тест «Оценки управленческого потенциала» [10].

Одной из детерминант характера взаимоотношений человека в коллективе выступает опыт и мотивация. Когда мы говорим о взаимодействии в паре «начальник – заместитель», здесь можно рассмотреть соотношение уровня профессионального и управленческого опыта, профессиональной и управленческой мотивации. На рисунке 1 показано соотношение уровня профессионального и управленческого опыта, на рисунке 2 – профессиональной и управленческой мотивации в парах «начальник управления – заместитель начальника». В каждой паре нижние линии – показатели начальника, верхние линии – показатели заместителя.

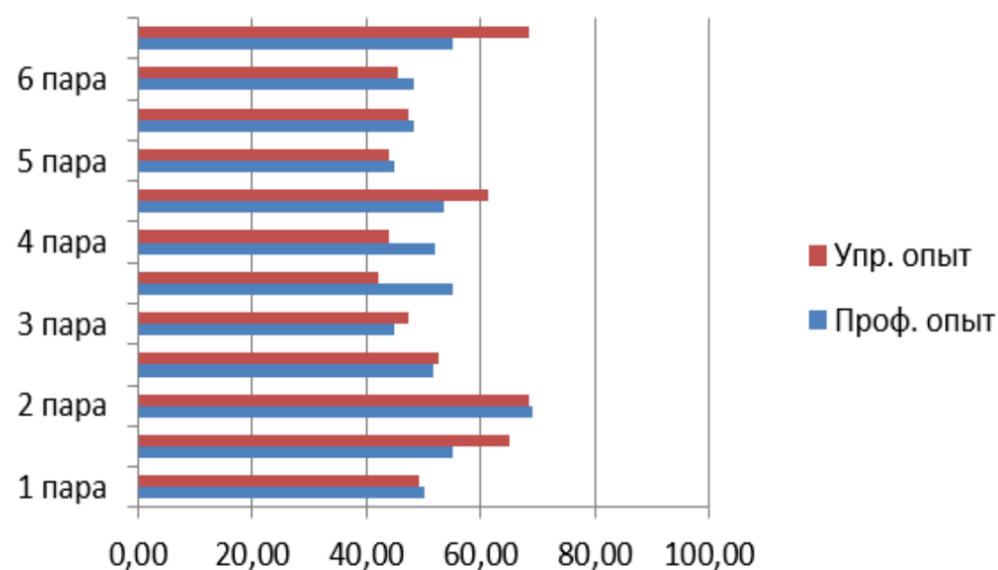


Рисунок 1 – Соотношение уровня профессионального и управленческого опыта в парах «начальник – заместитель», в %, максимальное значение 100%

Рассмотрим возможные варианты соотношения управленческого и профессионального опыта, управленческой и профессиональной мотивации, сопоставим их с обратной связью от руководителей и кадровой службы организации (рис. 1 и 2) [10, с. 67].

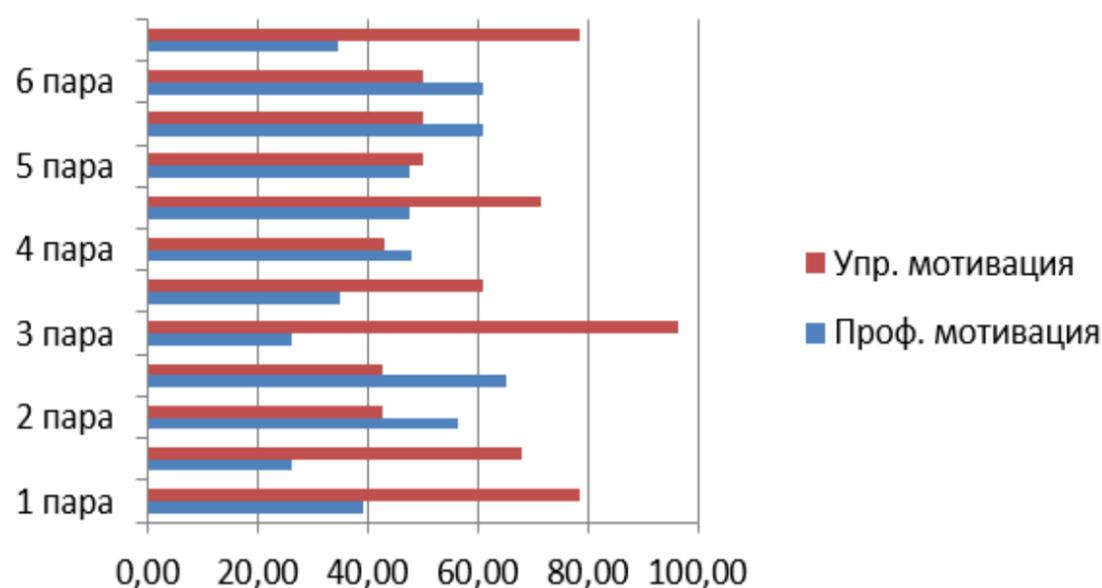


Рисунок 2 – Соотношение уровня профессиональной и управленческой мотивации в парах «начальник – заместитель», в %, максимальное значение 100%

Сравнительный анализ показывает, что в данной группе только один начальник управления (пара 2) имеет бóльший профессиональный и управленческий опыт, чем у заместителя. В других парах заместители имеют опыт равный или бóльший, чем у начальников. У тех, кому дали оценку надежный заместитель, управленческая мотивация выше среднего и высокая, а профессиональная мотивация ниже среднего и средняя (пара 1, 3 и 4), в двух парах из трех соотношение управленческой и профессиональной мотивации соизмеримо. У двух заместителей, у которых иногда возникают ситуации недопонимания во взаимоотношениях с начальником, управленческая мотивация ниже среднего и средняя, а профессиональная мотивация выше среднего и высокая (пара 2 и 5). Личностной характеристикой, затрудняющей взаимодействие, может быть мотивация достижений, уровень которой выше у обоих заместителей в парах 2 и 5. Также в паре 2 у начальника управления возможно эмоциональное выгорание от управленческой деятельности. В паре 6 управленческая мотивация заместителя на достоверно значимом уровне выше управленческой мотивации начальника, что может быть одним из факторов конкурентных отношений.

Как говорилось выше, одним из важных условий доверия, сотрудничества руководителя и заместителя является разделяемая система ценностей, ориентация на решение организационных задач, степень ориентации на решение личных (кровных) идей (табл. 2).

Таблица 2 – Показатели уровня ориентации на собственную кровную идею, ориентации на безопасность, ориентации на поставленную извне организационную задачу участников оценки (в % от max значения – 100%)

1	2	Ориентация на собственную кровную идею	Ориентация на безопасность	Ориентация на поставленную извне организационную задачу
1	2	3	4	5
Пара 1	Начальник	46,55	32,0	54,41
	Заместитель	50,0	40,0	48,53
Пара 2	Начальник	55,17	34,67	69,12
	Заместитель	58,62	29,33	58,82
Пара 3	Начальник	63,79	36,00	58,82
	Заместитель	52,0	40,0	53,0
Пара 4	Начальник	29,0	39,0	51,0
	Заместитель	68,97	32,00	66,18
Пара 5	Начальник	34,48	38,67	41,18
	Заместитель	53,45	29,33	58,82
Пара 6	Начальник	55,17	37,33	66,18
	Заместитель	39,66	29,33	57,35

В данной группе есть общая характеристика: ориентация на поставленную извне организационную задачу практически равна или незначительно отличается от ориентации на собственную кровную идею. Результаты по показателям (табл. 2, ст. 3 и 5) созвучны с показателями уровня интернальности, у всех участников они в диапазоне от среднего до выше среднего.

Рассмотрим включенность во взаимодействие начальников и заместителей по показателю организационной дистанции (как показателя личностной или ролевой включенности во взаимодействие) (табл. 3, ст. 3). Величина включенности может проявляться как отстраненность (при значениях показателя на среднем и выше среднего уровня) и как сознательно регулируемая эмоциональная включенность во взаимоотношения (при значениях показателя ниже среднего и низком уровне) [9, с. 187].

Таблица 3 – Показатели уровня дистанции, управленческой концепции Y и X (в % от max значения – 100%)

№	Должность	Организационная дистанция	Управленческая концепция Y	Управленческая концепция X
1	2	3	4	5
Пара 1	Начальник	37,14	27,03	47,22
	Заместитель	34,29	40,54	41,67
Пара 2	Начальник	31,43	27,03	50,0
	Заместитель	40,0	51,35	38,89
Пара 3	Начальник	20,0	54,05	19,44
	Заместитель	14,0	41,0	25,0
Пара 4	Начальник	51,0	27,0	44,0
	Заместитель	25,71	35,14	44,44
Пара 5	Начальник	25,71	54,05	25,00
	Заместитель	14,29	51,35	27,78
Пара 6	Начальник	31,43	48,65	38,89
	Заместитель	22,86	40,54	38,89

Анализ данных таблицы 3 показывает, что соотношение показателей уровня дистанции в парах различается, но есть тенденция: показатели дистанции у заместителей ниже, чем у начальников, за исключением пары 2. Можно сказать, что заместители готовы к более близкой позиции, взаимодействию, взаимному доверию, но к этому могут быть не готовы руководители, как, например, начальник в паре 4.

В качестве еще одной личностной детерминанты успешного сотрудничества можно рассмотреть установку на взаимодействие по параметру субъект-субъектная или субъект-объектная позиция. Эти установки отражают взгляды руководителей на методы решения профессиональных задач, выбора «субъективно-оптимального или неоптимального способа» решения конкретных задач. В тесте «Оценка управленческого потенциала» это показатели управленческой концепции X и Y (по Мак Грегору) (табл. 3, ст. 4 и 5) [9, с. 188].

Анализ данных таблицы 3 (ст. 4 и 5) показывает, что пары, которые были охарактеризованы заказчиком как сотрудничающие, имеют более близкие значения показателей по управленческой концепции X, чем по Y. В паре 2 у начальника доминирует управленческая концепция X, а у заместителя – Y, возможно, это оказывает влияние на характер взаимодействия между ними, так как заместитель претендует на более активное участие в принятии решений и большую свободу действий, чем это готов предоставить начальник. Результаты в паре 5 свидетельствуют об определенной независимости друг от друга, когда они самостоятельно решают возникающие проблемы, что может негативно отражаться на выполнении общих задач.

Рассмотрим включенность во взаимодействие руководителей и заместителей по показателям уровня лидерства, склонности к подчинению, способности к командному взаимодействию и коммуникативной компетентности, так как эти личностные характеристики могут выступать как факторы, способствующие эффективной деятельности в определенных ситуациях, так и факторы, блокирующие успешность выполнения организационных задач (табл. 4) [10, с. 69].

Таблица 4 – Показатели уровня лидерства, склонности к подчинению, способности к командному взаимодействию, коммуникативной компетентности (в % от max значения – 100%)

№	Должность	Лидерство	Склонность к подчинению	Способность к командному взаимодействию	Коммуникативная компетентность
1	2	3	4	5	6
Пара 1	Начальник	52,94	35,94	44,83	60,47
	Заместитель	52,94	29,69	48,28	53,49
Пара 2	Начальник	51,76	39,06	43,10	39,53
	Заместитель	63,53	25,0	46,55	53,49
Пара 3	Начальник	70,59	20,31	43,10	74,42
	Заместитель	41,0	38,0	45,0	49,0
Пара 4	Начальник	41,0	36,0	36,0	49,0
	Заместитель	58,82	31,25	44,83	53,49
Пара 5	Начальник	37,65	32,81	46,55	39,53
	Заместитель	54,12	35,94	50,00	69,77
Пара 6	Начальник	54,12	31,25	51,72	62,79
	Заместитель	54,12	25,00	44,83	46,51

Соотношение значений по шкале «Лидерство» со значениями по шкале «Склонность к подчинению» позволяет выявить черты руководителя первого плана и руководителя второго плана, заместителя. Анализ данных таблицы 4 (ст. 3 и 4) позволяет сделать вывод, что в данной группе только у одного начальника соотношение показателей лидерства и склонности к подчинению соответствует чертам руководителя первого плана. Склонность к подчинению других руководителей (пара 1, пары 4-6) была отмечена в обратной связи от заказчика. Только у одного заместителя склонность к подчинению на достоверно значимом уровне выше, чем у начальника (пара 3).

Особенность способности к командному взаимодействию (табл. 4, ст. 5) состоит в том, что высокие показатели эффективной внутрикомандной работы находятся в среднем диапазоне. Результаты всех участников в этом диапазоне, что свидетельствует о готовности руководителей и заместителей к сотрудничеству.

Шкала «Коммуникативная компетентность» позволяет оценить уровень выраженности проблем в сфере межличностных коммуникаций, и степень их осознания. В таблице 4 (ст. 6) обращают на себя внимание результаты в парах, имеющих проблемы во взаимодействии: пара 2 и 5. Начальники в этих парах имеют на достоверно значимом уровне более низкую коммуникативную компетентность, чем их заместители и остальные участники, и, вероятно, не осознают этого.

В виду того, что «системообразующим ядром» взаимодействия структуры управленческой деятельности является «Я-концепция» руководителя, рассмотрим значение показателей по шкалам «Самопринятие», «Социальная мобильность» и «Обучаемость» (табл. 5).

Таблица 5 – Показатели уровня обучаемости, социальной мобильности, самопринятия участников оценки (в % от max значения - 100%)

		Обучаемость	Социальная мобильность	Самопринятие
1	2	3	4	5
Пара 1	Начальник	58,43	35,48	74,36
	Заместитель	55,06	32,26	41,03
Пара 2	Начальник	58,43	35,48	71,79
	Заместитель	57,30	48,39	58,97
Пара 3	Начальник	58,43	32,26	84,62
	Заместитель	49,0	26,0	59,00
Пара 4	Начальник	40,0	35,0	33,00
	Заместитель	68,54	22,58	69,23
Пара 5	Начальник	42,70	16,13	64,10
	Заместитель	53,93	35,48	64,10
Пара 6	Начальник	52,81	22,58	69,23
	Заместитель	64,04	45,16	66,67

Самопринятие отражает интегративное самоотношение человека, желательный уровень показателей по шкале: средний – выше среднего. Сочетание показателя самопринятия с показателями социальной мобильности и обучаемости позволяет строить прогноз о готовности человека к изменениям, самосовершенствованию. Анализ данных таблицы 5 (ст. 5) показывает, что у трех руководителей самопринятие на уровне выше среднего – высокий при уровне социальной мобильности ниже среднего (пара 1-3). Это говорит о наличии сформированной «Я-концепции», о ее устойчивости, но позволяет прогнозировать трудности, которые будет испытывать любой заместитель такого руководителя, если не сможет найти адекватную модель поведения. Один из начальников имеет самопринятие на уровне ниже среднего, что свидетельствует о наличии личностных проблем (пара 4), у него сильный заместитель. В паре 6 видны отличия показателей заместителя от показателей начальника (ст. 3 и 4), которые могут быть факторами, активизирующими конкуренцию между ними.

В ходе исследования гипотеза не подтвердилась, так как использовалась небольшая выборка. Главный вывод по результатам исследования: любая из рассмотренных характеристик может выступать как личностная детерминанта успешного сотрудничества, так и фактор, блокирующий успешность взаимодействия руководителя и заместителя. Основным результатом проведенной в организации работы: помощь заместителям в осознании их организационной роли и взаимозависимости результатов, в понимании индивидуальных особенностей самих себя и руководителей, снижение психоэмоциональной нагрузки на трудовые отношения. Это способствовало повышению эффективности организационного взаимодействия в целом (по результатам обратной связи через два месяца после обучения).

В рамках проведенного исследования получен значительный массив данных позволивший решить по-

ставленные задачи и подтвердить эффективность методики «Оценка управленческого потенциала» в выявлении личностных характеристик руководителей разного уровня и моделей их поведения в процессе решения организационных задач.

---

## Список использованной литературы:

1. Агапов В.С. Акмеологическое становление Я-концепции руководителя. Учебное пособие / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: изд-во РАГС, 2008.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000.
3. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. Том IV. – М.: Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1956.
4. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Кн. 1-5. Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн. 2. – М.: РАГС, 2000.
5. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Пер. с англ. Макарова Н.М. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.
6. Журавлев А.Л., Нестик Т.А. Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010.
7. Мартынова Н.А. Независимая оценка управленческого потенциала государственных гражданских служащих как составляющая технологии формирования резерва управленческих кадров // Развитие института резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации как вызов времени и эффективный инструмент совершенствования государственной кадровой политики. Сборник статей Межрегиональной научно-практической конференции (9 октября 2014 г., г. Самара). Самара, 2014. – С. 15-26.
8. Рожок А.В. Личностные качества как факторы и показатели социальной направленности кадров управления // Личность: ресурсы и потенциал. – 2020. – №1. – С. 10-18.
9. Селезнёва Е.В. Человек в пространстве организационных взаимодействий. – Мир психологии. – 2012. – № 4. – С. 186-196.
10. Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике / Ю.В. Синягин. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. – 186 с. – ISBN 978-5-85006-234-7
11. Синягин Ю.В. Ориентации в организационно-командном поведении и индивидуальные карьерные стратегии // Акмеология. – 2011. – № 1(37). – С. 16-24.
12. Синягин Ю.В. Оценка личности: ресурсный и компетентностный подходы // Проблемы педагогики и психологии. Научное периодическое издание межвузовского консорциума, выпуск 2. Армянский государственный педагогический университет имени Хачатура Абовяна. – 2014. – С. 85-93.
13. Хитнер Р. Консильери: Лидер в тени. – М.: Издательство «Олимп-бизнес», 2017.

# Personal determinants of successful collaboration across leader and a deputy

Martynova N.A.

Candidate of psychological sciences, associate professor,  
Nizhny Novgorod Institute of Management - branch of RANEPA

E-mail: mart\_duna@mail.ru

## Abstract

The article provides data on the study of personal determinants of successful collaboration across leaders and deputies of one of the subsidiaries of the Lukoil. Differences in the nature of interaction depending on the combination of personal characteristics of leaders and deputies are analyzed.

## Key words

• leader • deputy • relationship • collaboration • personal determinants •

---

## References

- 1 Agapov V.S. Acmeological formation of the self-concept of the leader. Study guide / Under total. ed. A.A. Derkacg. – M.: RAGS publishing, 2008.
- 2 Antsupov A.Ya., Shipilov A.I. Conflictology: Textbook for universities. – M.: UNITI, 2000.
- 3 Dal V. Explanatory Dictionary of the Living Great Russian Language. Vol. IV. – M.: State Publishing House of Foreign and National Dictionaries, 1956.
- 4 Derkach A.A. Acmeology: personal and professional development of a person. Book. 1-5. Acmeological foundation of management. Book. 2. – M.: RAGS, 2000.
- 5 Drucker Peter F. Management Challenges in 21st Century. Per. from English. Makarova N.M. – M.: Publishing house «Williams», 2007.
- 6 Zhuravlev A.L., Nestik T.A. The psychology of managing collaborative activities: New directions of research. – M.: Publishing house «Institute of Psychology RAS», 2010.
- 7 Martynova N.A. An independent assessment of the managerial potential of civil servants as a component of the technology for forming a reserve of managerial personnel // Development of the institution of a reserve of managerial personnel in the constituent entities of the Russian Federation as a challenge of the time and an effective tool for improving state personnel policy. Collection of articles of the Interregional Scientific and Practical Conference (October 9, 2014. Samara). Samara, 2014. – P. 15-26.
- 8 Rozhok A.V. Personal qualities as factors and indicators of the social orientation of management personnel // Personality: resources and potential. – 2020. – No. 1. – P. 10-18.
- 9 Selezneva E.V. A person in the space of organizational interactions. – The world of psychology. – 2012. – No. 4. – P. 186-196.
- 10 Sinyagin Y.V. Methodology for assessing the managerial potential of managers // Acmeologiya. – 2007. – No. 1. P. 60-71.
- 11 Sinyagin Y.V. Orientations in organizational-team behavior and individual career strategies // Acmeologiya. – 2011. – No. 1. – P. 16-24.
- 12 Sinyagin Y.V. Personal assessment: resource and competence approaches // Problems of pedagogy and psychology. Scientific periodical of the interuniversity consortium, issue 2. Armenian State Pedagogical University after Khachatur Abovyan. – 2014. – P. 85-93.
- 13 Hitner R. Consigliery: Leader in the Shadows. – M.: Publishing house «Olimp-business», 2017.



# Личность лидера и ее значимые особенности для процесса управления



Бажданова Ю.В.  
Старший преподаватель, Российский  
экономический университет имени Г.В.  
Плеханова, г. Москва

e-mail: [asa2006@yandex.ru](mailto:asa2006@yandex.ru)

## Аннотация

В статье рассматривается личность лидера, его особенности, их восприятие и применение. Анализируются актуальные достижения ученых в данной области разных лет. Приводятся результаты проведенного исследования в области восприятия личностных качеств и принципов лидера с точки зрения значимости и эффективности их применения.

## Ключевые слова

• лидер • структура личности • качества • особенности • управление •

Изучение личности успешных и выдающихся людей и определения причин их успешности является не новой и в то же время актуальной темой. Изучают явных лидеров прошлого и настоящего. Анализируя личность лидера прошлых эпох, ищут ответ на вопрос: смог бы этот человек стать столь же успешным в настоящее время? Феномен лидера исследуются с разных сторон, на разных этапах его становления и с разных точек зрения. Мы рассмотрим актуальные исследования в этой области на данный момент, а также предложим свой взгляд на личность лидера и его особенности, значимые для процесса управления.

Личность лидера в любой сфере жизнедеятельности вызывает интерес окружающих – ими интересуются, изучают с точки зрения обыденной и научной жизни. Интерес вызывает как внутриличностные, так внешние особенности данного человека – как и что говорит, делает, ведет себя, анализируются поступки. Возникает много вопросов и направлений изучения.

Личность любого человека, как и лидера имеет свою структуру. В психологическую структуру личности входят: направленность, способности, темперамент, характер, особенности самосознания [3]. Очень часто при равных выдающихся способностях один человек становится лидером, а другой нет. Можем предположить, что в определенных ситуациях более значимой будет направленность личности, так как она проявляется в разных сферах жизнедеятельности – в бытовой, профессиональной и психологической. Например, у одного в бытовой сфере будут более высокие материальные устремления, что редко можно достичь будучи рядовым сотрудником. Или кого-то будет двигать профессиональная сфера – желание достичь значимых высот в профессиональной деятельности.

При самовывдвижении и при подборе лидера-менеджера рассматриваются его личностные особенности. Но возникает ряд вопросов. Какова степень важности личностных качеств человека? Насколько важен их набор? Или все же важно применение их в определенной ситуации? Почему из претендентов с одинаковым набором личностных характеристик выбирают кого-то одного? Как правило, решением является отделение претендента от остальных, анализируя его в комплексе – личностные особенности, поведение, ситуация. Но человек является лидером не всегда и не для всех, на смену одним лидерам приходят следующие.

Изучение лидерства происходит в разных направлениях. Его можно проследить, например, в исследовании доминирования и вожачества. Здесь рассматривается и сам процесс доминирования, и функции вожака, и его возраст, качества, привилегии и так далее. Во второй половине XX века в зарубежной психологии выделилось три направления изучения лидерства: ситуационный, личностный, интеракционистский. В отечественной психологии в последние десятилетия лидерство изучается в следующих направлениях: политическая психология, социальная психология управления, психология менеджмента, спортивное лидерство, половой диморфизм, возрастной аспект лидерства, культурный аспект лидерства и т.д.

Лидерство также имеет свои исследования в области имплицитных теорий. Имплицитная теория личности – представления о структуре и механизмах функционирования личности, своей или другого человека, которые были сформированы не в научном исследовании, а в повседневной жизни, авторы – Дж. Брунер и Р. Тагиури (1954 г.). Предметом имплицитной теории может выступать не только личность, но и другие индивидуальные процессы (память, интеллект и пр.). Основана на интуиции (на общем ощущении или представлении), не имеет строгой понятийной формализации. Вместе с тем, в экспериментах показано, что в среднем имплицитная теория бывает достаточно адекватной, соответствующей тем свойствам человека, которые фиксируются в научном исследовании [4].

Имплицитная теория личности («наивная концепция личности», «теория личности здравого смысла»):

1. в широком смысле слова – совокупность неявных представлений человека или группы людей о структуре и механизмах функционирования личностных образований;
2. в узком смысле слова – неявные представления о связях между личностными чертами [6].

Имплицитная теория лидерства – теория, согласно которой каждый человек имеет свой собственный эталон лидерского поведения, и, руководствуясь этими эталонами, мы определяем, кому быть лидером, и оцениваем действия лидера [7].

Личностный подход (или «теория черт») за время существования показал, что нет универсального набора черт для того чтобы личность точно стала лидером. Теория черт была особенно популярна в 20-

30 гг. прошлого столетия, но исследования продолжались и во второй половине XX века. Например, Стогдилл Р.М. в 1974 г представил новые результаты работы в этом направлении. Им были представлены разные группы качеств и некоторые важные выводы, например, что существуют не отдельные личностные качества, а их кластеры, что в зависимости от ситуации может быть разный набор качеств для успешного лидера. По итогам исследования Стогдилла также были названы некоторые качества: энергетический потенциал, бдительность, самобытность, личностная интегративность, уверенность в себе, интеллект, речевые способности, рост, вес, возраст и так далее [2].

Универсального набора качеств нет и сейчас. Так М. Бауэр приводит свой список качеств и черт лидера, которые необходимы личности, чтобы стать генеральным директором: способность вызывать доверие, справедливость, скромность, умение слушать, восприимчивость к новому, способность чувствовать людей, умение чувствовать ситуации, инициативность, здравый смысл, широта взглядов и так далее [1]. По результатам исследований нам предлагают разные варианты списка значимых качеств лидера. В них есть часть качеств, которые повторяются, а есть те, которые упоминаются достаточно редко.

Личностный подход и сейчас оказывает серьезное влияние на исследования в этой области. И ученые и обычные люди описывая образ лидера интуитивно приписывают человеку некоторый набор качеств, который позволяет ему быть таковым.

Э. Коно говорит о лидере и его особенностях следующее: «Лидер – это роль. Несомненно, есть определенные знания, которые следует оттачивать для достижения лидерских позиций. Но все же нет нужды во всем превосходить своих подчиненных... Да, способности, свойственные лидеру, не являются чем-то особенным. Чем являются эти способности, если «ничего особенного собой не представляют», и как их в себе развить? С помощью обучения и последующей практики можно овладеть необходимыми знаниями, техниками и поведением, присущим лидеру. То есть существуют определенные «методы» развития лидерства» [5]. Автор предлагает восемь методов, благодаря которым каждый человек может научиться быть лидером, правда для того, чтобы они работали, надо научиться правильно их применять.

Исследования в этой области за многие годы натолкнули нас на мысль посмотреть на то, какое восприятие личностных качеств лидера актуально сейчас, и каким качествам сегодня придается большая значимость.

Для проведения исследования нами был разработан опросник, в котором были представлены 25 качеств. Качества подбирались с точки зрения эффективного лидера – менеджера. Респондентам предлагалось сперва поработать с этими качествами у реального лидера, то есть за пример взять любого реального человека, который сейчас является лидером. Далее респондент работал с этими же качествами, но теперь составлял образ идеального лидера. Все качества надо было оценивать по пятибалльной шкале. Опросник прошел проверку на валидность и надежность. Выборка составила 293 человека. Все респонденты были студентами, разных курсов и разных специальностей.

Студенческая среда для выборки была взята не случайно. Студенты – это будущие специалисты в разных областях, менеджеры, топ-менеджеры и так далее. Интересно проанализировать то, как они воспринимают действующих лидеров, и то, как они видят будущее и представляют лидера.

После обработки данных мы проанализируем средние значения по качествам в двух образах. На рисунке 1 представлен образ реального лидера.

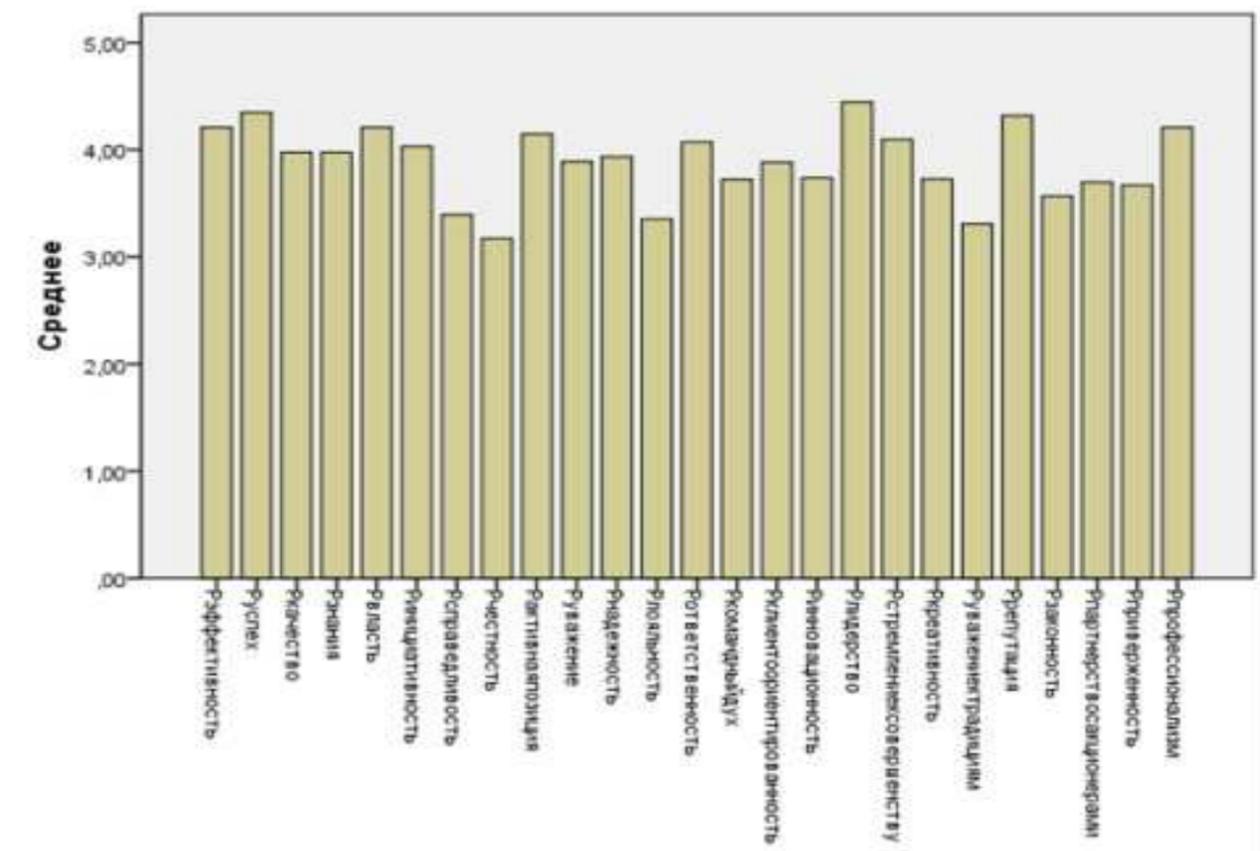


Рисунок 1 – Средние значения по качествам в образе реального лидера

Для большей наглядности на рисунке 1 перед качествами прописана буква «Р», то есть качества в образе реального лидера. Максимальные значения средних получились у следующих качеств: лидерство, успех, репутация, профессионализм, власть, эффективность, активная позиция. Минимальные значения средних получились у следующих качеств: партнерство с акционерами, приверженность, законность, справедливость, лояльность, уважение к традициям, честность. В образе реального лидера минимальные значения средних получились у качеств, которыми можно описать морально-нравственную сторону личности. Качества с максимальными значениями характеризуют лидера с точки зрения успешного менеджмента. Так представляется лидер глазами современной молодежи.

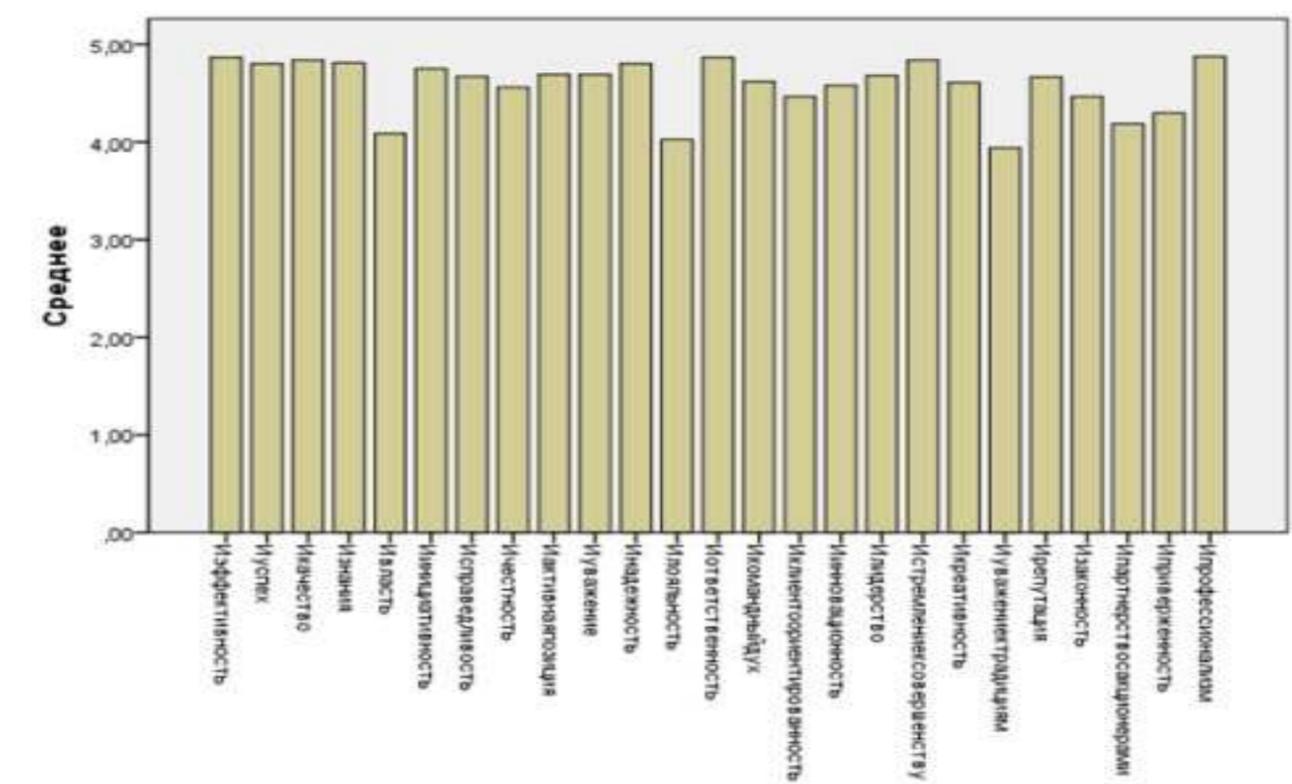


Рисунок 2 – Средние значения по качествам в образе идеального лидера

На рисунке 2 перед качествами прописана буква «И». Проанализируем полученные результаты. Максимальные значения средних получились у следующих качеств: профессионализм, ответственность, эффективность, качество, стремление к совершенству, знания, надежность, успех. Обратим внимание, что

ни у одного качества нет среднего значения «5», то есть ни одно качество не является для всех респондентов обязательным для образа идеального лидера. Минимальные значения средних получились у следующих качеств: клиентоориентированность, законность, приверженность, партнёрство с акционерами, власть, лояльность, уважение к традициям. Обратим внимание, что в список с минимальными значениями средних попали в двух образах лидера следующие качества: партнерство с акционерами, приверженность, законность, уважение к традициям, лояльность. Это означает, что этих качеств они практически не видят у реальных лидеров, но и для будущего идеального лидера они тоже не очень важны.

Далее был проведен корреляционный анализ качеств в образах лидера (табл. 1).

Таблица 1 – Корреляция парных выборок

№ п\п	Качества	Корреляция
1	Р эффективность & И эффективность	,092
2	Р успех & И успех	,101
3	Р качество & И качество	,174
4	Р знания & И знания	,300
5	Р власть & И власть	,237
6	Р инициативность & И инициативность	,190
7	Р справедливость & И справедливость	,153
8	Р честность & И честность	,055
9	Р активная позиция & И активная позиция	,359
10	Р уважение & И уважение	,175
11	Р надежность & И надежность	,038
12	Р лояльность & И лояльность	,248
13	Р ответственность & И ответственность	-,015
14	Р командный дух & И командный дух	,318
15	Р клиентоориентированность & И клиентоориентированность	,219
16	Р инновационность & И инновационность	,320
17	Р лидерство & И лидерство	,176
18	Р стремление к совершенству & И стремление к совершенству	,267
19	Р креативность & И креативность	,268
20	Р уважение к традициям & И уважение к традициям	,454
21	Р репутация & И репутация	,269
22	Р законность & И законность	,415
23	Р партнерство с акционерами & И партнерство с акционерами	,302
24	Р приверженность & И приверженность	,334
25	Р профессионализм & И профессионализм	,000

По результатам анализа взаимосвязь была обнаружена у следующих качеств в образах лидеров: знания, активная позиция, командный дух, инновационность, уважение к традициям, законность, партнерство с акционерами, приверженность. Высокий уровень корреляции (0,5) наблюдается у уважения к традициям. Данное выражение объясняется наличием у этого качества в разных образах минимальных значений средних. Также вы это можете наблюдать и графически – столбцы видимо ниже, чем у большинства качеств. Наличие низкого показателя корреляции просматривается у таких качеств, как знания, активная позиция, командный дух и инновационность. Эти качества не попали в градации с максимальными и минимальными значениями, но они показывают те особенности лидера, по которым нет единого мнения об однозначной значимости во взглядах в обоих образах лидера.

Таким образом, личность лидера воспринимается неодинаково разными людьми, что вполне логично. Также очень важно отметить, что каждый человек с течением времени может изменить свой взгляд на успешность другого, на критерии его оценки.

## Список использованной литературы:

1. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией. Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 198 с.
2. Бендас Т.В. Психология лидерства: учебник и практикум для академического бакалавриата – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 450 с.
3. Ефимова Н.С. Социальная психология: учеб. пособие. – М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2018. – 192 с.
4. Кондаков И.М. Психология. Иллюстрированный словарь. – СПб: Прайм-Евразия, 2007. – 783 с.
5. Коно Э. 1% лидеров обладает качествами, которых нет у 99% людей. Пер. с японского С.Ф. Курниковой. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 108 с.
6. Краткий психологический словарь / Ред. А.В. Петровский, М.Г. Ярошевский; ред.-сост. Л.А. Карпенко. – Издание 2-е, расширенное, исправленное и дополненное. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. – 512 с.
7. Ойстер К. Социальная психология групп. – СПб : Прайм-Евразия, 2004. – 224 с.

## The leader's personality and its significant features for the management process

Bazhdanova Y.V.

Senior lecturer, Dept. of Psychology, Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow

E-mail: asa2006@yandex.ru

### Abstract

The article deals with the personality of the leader, his features, their perception and application. Current achievements of scientists in this field in different years are analyzed. The results of the research in the field of perception of personal qualities and principles of a leader in terms of their significance and effectiveness are presented.

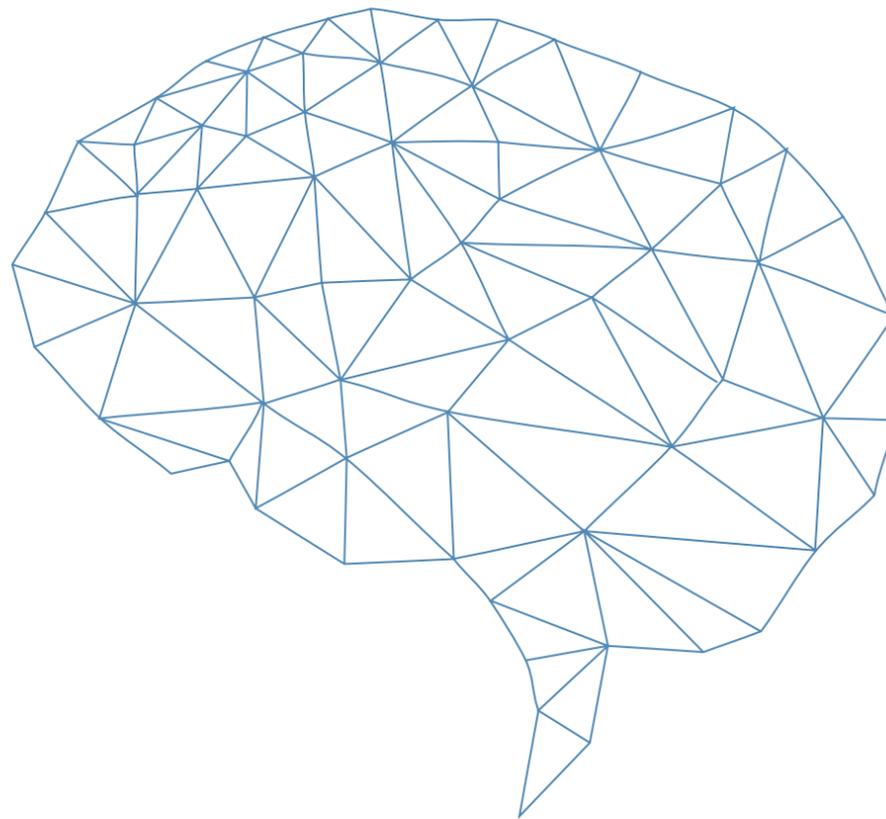
### Key words

• leader • personality structure • qualities • features • management •

---

## References

1. Bauer M. Course on leadership: an Alternative to the hierarchical system of company management. TRANS. from English-5th ed. – Moscow: Alpina publisher, 2018. – 198 p.
2. Bendas T.V. Psychology of leadership: textbook and practice for academic undergraduate-2nd ed., ISPR. Moscow: yurayt Publishing house, 2017. – 450 p.
3. Efimova N.S. Social psychology: textbook. Manual. – M.: ID «forum»: INFRA-M, 2018. – 192 p.
4. Kondakov I.M. Psychology. Illustrated dictionary. – Saint Petersburg: Prime-euroznak, 2007. – 783 p.
5. Kono E. 1% of leaders has qualities that 99% of people do not have. Translated from the Japanese by S. F. Kournikova. – Moscow: Alpina publisher, 2018. – 108 p.
6. Brief psychological dictionary / Ed. A.V. Petrovsky, M. G. Yaroshevsky; ed. - comp. L. A. Karpenko. - 2nd edition, expanded, corrected and supplemented. – Rostov-on-don: Phoenix, 1998. – 512 p.
7. Oyster C. the Social psychology of groups. – St. Petersburg: Praym, 2004. – 224 p.





**Тезисы докладов на  
Международной научно-  
практической конференции  
«Личность в системах  
управления»**



# Особенности профессионального развития личности в муниципальных системах управления



Поличка Н.П.

Доктор педагогических наук, кандидат физико-математических наук, директор Дальневосточного научного центра местного самоуправления

e-mail: [npolichka@mail.ru](mailto:npolichka@mail.ru)

## Аннотация

Вовлечение граждан в муниципальное управление становится одним из инструментов повышения его качества. Владение данным инструментом должно стать обязательным профессиональным умением каждого муниципального служащего, что предполагает знание общих подходов к решению задачи о вовлечении граждан и умение применять их к решению конкретных вопросов местного значения.

## Ключевые слова

• вопросы местного значения • участие граждан в осуществлении местного самоуправления • профессиональные умения муниципального служащего •

Несколько лет назад российский экономист Александр Аузан исследовал ценностные ориентации граждан, прошедших этап модернизации, и выяснил, что появилась новая ценность: люди начали считать себя ответственными за то, что и как делает власть. Пришло понимание того, что привычное «мы тебя выбрали – ты решаешь задачи» уже не работает, потому что в общественном управлении стали возникать настолько сложные ситуации и проблемы, что никто не знает, что с ними делать. И таких немало, вспомнить хотя бы кризис 2008 года. Сегодняшняя пандемия коронавируса ещё одно тому подтверждение. Поэтому многие страны мира пришли к выводу о необходимости привлечения интеллектуального, информационного, организационного, а иногда и финансового потенциала населения для повышения эффективности общественного управления. И речь вовсе не о некомпетентности существующей власти. Просто жизнь идёт по пути движения к разнообразию, а это всегда приводит к усложнению управления.

В соответствии с Федеральным законом от 6.10.2003г. №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (далее – закон 131-ФЗ) местное самоуправление – это самостоятельное и под свою ответственность решение вопросов местного значения населением непосредственно и (или) через органы местного самоуправления, исходя из интересов населения. При этом желательно, чтобы при решении большинства вопросов использовался союз «и», а не «или». Для этого в законе 131-ФЗ есть Глава 5, где перечислены формы участия населения в осуществлении местного самоуправления, список которых постоянно пополняется. В последние годы появились:

- общественные палаты;
- общественные советы при исполнительных органах власти;
- участие в попечительских и управляющих советах муниципальных учреждений;
- участие в оценке регулирующего воздействия и оценке фактического воздействия;
- участие в антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов;
- участие в оказании бюджетных услуг населению;
- осуществление общественного контроля;
- участие в конкурсных комиссиях по закупкам;
- участие в рабочих группах по разработке решений органов власти;
- обращения в органы власти;
- общественные обсуждения;
- общественная экспертиза;
- инициативное бюджетирование и так далее.

Но для того, чтобы органы местного самоуправления привлекали граждан к решению вопросов местного значения необходимо, чтобы у муниципальных служащих была положительная мотивация к такой работе и они обладали необходимыми знаниями и умениями её осуществления. К сожалению, стоит признать, что пока нет ни того, ни другого. И причин тому две. Во-первых, по большинству вопросов местного значения не разработаны эффективные технологии вовлечения населения в их решение. Во-вторых, несмотря на то, что в п. 4.4. Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению «Государственное и муниципальное управление» одной из профессиональных задач, к выполнению которой должен быть готов выпускник, освоивший программу бакалавриата, является «содействие развитию механизмов общественного участия в принятии и реализации управленческих решений», однако содержание образовательных программ показывает, что этому не учат в должной мере будущих муниципальных служащих.

Как показала многолетняя практика Дальневосточного научного центра местного самоуправления для решения первой проблемы можно использовать следующий методологический подход. Пусть решение вопроса местного значения осуществляется по управленческому циклу (рис. 1).

Самым сложным в этом цикле является этап «Проектирование решения», который должен включать в себя следующие обязательные операции:

- анализ ситуации;
- постановка задачи;
- генерирование альтернатив;
- выбор критериев для оценки альтернатив;
- оценка альтернатив.

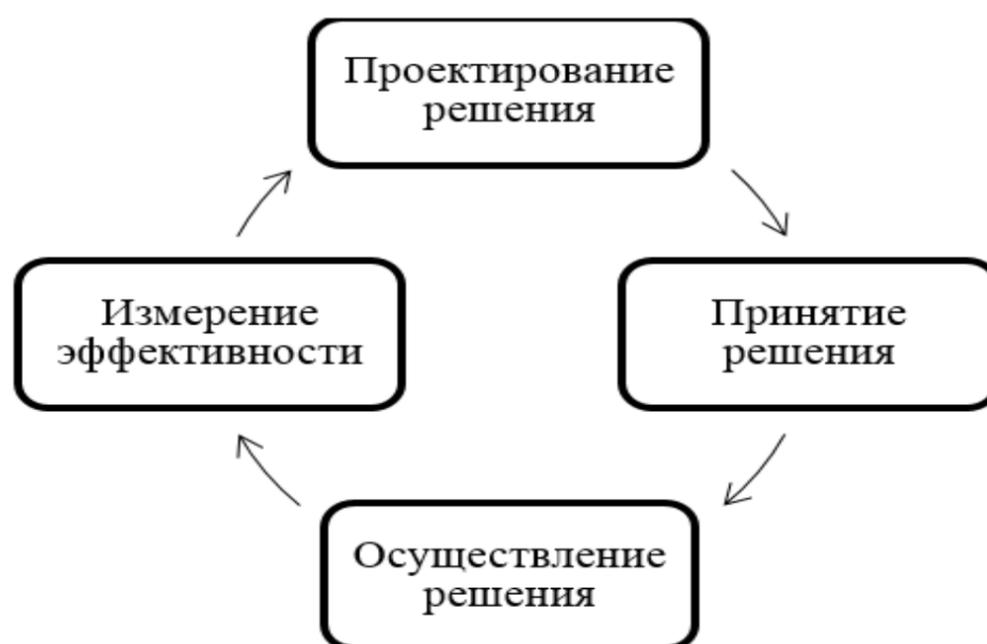


Рисунок 1 – Технология решения вопроса местного значения (управленческий цикл)

Он же является и самым ответственным, поскольку, как и в строительстве, ошибки на этапе проектирования являются главным источником проблем, возникающих впоследствии. Каждая операция на этапе проектирования достаточно сложная и нуждается, как минимум, в экспертной и информационной поддержке. В частности, для качественного выполнения операции «анализ ситуации» необходимы:

- информация о потребностях и интересах граждан и организаций, о проблемах, возникших в обществе;
- умение структурирования выявленных проблем и установления между ними причинно-следственных связей.

При выполнении операции «постановка задачи» необходимы знания и умения, которые обеспечат правильную формулировку задачи, которая может решить проблему. Если мы хотим получить оптимальное решение, то должно быть то, из чего его можно будет выбрать. Поэтому здесь есть операции «генерирование альтернатив», «выбор критериев для оценки альтернатив» и «оценки альтернатив», выполнение которых, как правило, нуждается в экспертном и информационном потенциале. Аналогичные потребности возникают у муниципальных служащих и на других этапах управленческого цикла. В частности, на этапе «Принятие решения» необходима экспертиза:

- для оценки оптимальности принимаемого решения, с точки зрения потребностей и интересов граждан;
- для оценки возможных последствий принимаемого решения и минимизации рисков.

На этапе «Осуществление решения» граждане и организации могут:

- участвовать в оказании муниципальных бюджетных услуг;
- осуществлять мониторинг реализации решения с целью контроля и выявления проблем, возникающих в ходе реализации принятых решений.

На этапе «Измерение эффективности» участие населения необходимо, как минимум, для оценки качества бюджетных услуг.

Таким образом, у органов местного самоуправления много потребностей в информации, экспертизе, организационной, предпринимательской и некоммерческой деятельности на всех этапах решения вопросов местного значения, а у населения – огромные возможности для участия, что, в свою очередь, может повысить результативность и эффективность местного самоуправления. Как показала практика, осознание этого создаёт положительную мотивацию у муниципальных служащих к деятельности по вовлечению населения в решение вопросов местного значения, поскольку они видят в этом свой интерес, помощь в решении их собственных проблем.

Освоение муниципальными служащими данного методологического подхода будет способствовать их профессиональному развитию, поскольку позволяет эффективно решать задачу вовлечения населения в решение вопросов местного значения.

# Features of personal professional development in municipal management systems

Polichka N.P.

Advanced Doctor in Pedagogy, PhD of physical and mathematical Sciences, The Far Eastern Scientific Center of Local Self-Governance, Director

E-mail: npolichka@mail.ru

## Abstract

Citizen involvement in municipal governance is becoming one of the tools to improve its quality. Possession of this tool should become a mandatory professional skill of every municipal employee, which implies knowledge of General approaches to solving the problem of involving citizens and the ability to apply them to solving specific issues of local significance.

## Key words

• issues of local significance • citizens participation in the implementation of local self-government • professional skills of a municipal employee•





# Метакогнитивные детерминанты стилевых различий в управленческой деятельности команды



Карпов А.А.  
Доктор психологических наук,  
доцент кафедры психологии труда и  
организационной психологии ФГБОУ  
ВО «Ярославский государственный  
университет им. П. Г. Демидова», г.  
Ярославль

e-mail: [karpov.sander2016@yandex.ru](mailto:karpov.sander2016@yandex.ru)

## Аннотация

Представлены результаты исследования одного из аспектов изучения метакогнитивной сферы личности в управленческой деятельности – стилевого. Установлены закономерности влияния метакогнитивных параметров на основные общеуправленческие стили. Показано, что они характеризуются различными значениями индексов структурной организации метакогнитивных процессов и качеств личности. Сформулированы положения, согласно которым стили управления имеют структурную детерминацию относительно тех метакогнитивных факторов, на основе которых они формируются.

## Ключевые слова

• метакогнитивная сфера личности • управленческая деятельность • стиль руководства • структурная организация •

Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ), № проекта 19-013-0013

Как известно, одними из наиболее широко представленных в современной психологии являются исследования стилей руководства и лидерства с одной стороны и метакогнитивизм (и шире, – метакогнитивная психология), с другой. Вместе с тем, очевидной становится тенденция, согласно которой в современном метакогнитивизме отчетливо сформировался «внедеятельностный» подход. Однако, полагаем, вполне правомерно констатировать, что в контексте реализации каждого отдельного вида профессиональной деятельности, в частности управленческой, будут иметься свои специфические особенности параметров метакогнитивной сферы личности и, в том числе их структурной организации.

В этой связи, представляется необходимой реализация исследований, направленных на выявление и интерпретацию закономерностей организации метакогнитивной регуляции деятельности управленческого типа с позиций изучения стилевых особенностей ее реализации, обусловленных детерминирующим воздействием факторов метакогнитивного плана. Так или иначе, несмотря на существенные предпосылки для постановки данной проблемы и проведения соответствующих эмпирико-экспериментальных исследований, она практически не сформулирована как самостоятельная и не исследована к настоящему моменту.

В проведенном исследовании приняли участие руководители различных государственных и коммерческих предприятий и организации низового и среднего управленческих звеньев. Выборка составила 120 человек. Первый этап состоял в том, что в пределах данной выборки руководителей была применена методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В. П. Захарова и А. Л. Журавлева) [1]. В результате все испытуемые были дифференцированы на три подгруппы – в соответствии с тремя основными общеуправленческими стилями: демократическим, авторитарным и попустительским. Далее по отношению ко всем испытуемым была реализована разработанная нами методика «Комплексный опросник метакогнитивного потенциала» (КОМП) [2; 3].

Впоследствии все полученные результаты были подвергнуты стандартной процедуре обработки и интерпретации, предусмотренной методологией структурно-психологического анализа: вычисление матриц интеркорреляций метакогнитивных параметров, построение структурограмм, подсчет индексов структурной организации. В результате, для разных стилей оказались различными и значения структурных индексов (интегрированности, дифференцированности и общей организованности). Вместе с тем, в существенно большей мере оказалась выраженной динамика изменения именно индекса общей организованности. Вследствие этого, можно констатировать, что в основе структурной детерминации стилевых различий метакогнитивными параметрами лежат не средства дифференциального типа, а, главным образом, интегративные механизмы. Это, в свою очередь, эксплицирует следующий принципиально важный факт. Именно интеграция личностных детерминант, в том числе и метакогнитивных, является важнейшим условием для возможности установления между ними синергетических отношений и отношений компенсаторного типа, которые в существенной степени лежат в основе формирования стилей. Одновременно с этим, на основе полученных в исследовании данных, также может быть поставлен дискуссионный вопрос, касающийся проблемы детерминации. Дело в том, что метакогнитивная сфера как особая реальность, заведомо может и должна определять выбор того или иного стиля руководства. Метакогнитивные характеристики наряду с любыми иными психическими свойствами детерминируют стилевые параметры деятельности руководителя, что и было зафиксировано в качестве главного итога текущего исследования. Стили управления не аналитическую, а собственно структурную детерминацию в отношении тех метакогнитивных факторов, на основе которых они формируются. В то же время, как мы полагаем, может иметь место и противоположная ситуация. Предпочитаемый стиль руководства в не меньшей степени влияет на развитие метакогнитивных параметров, исходя из чего вполне возможны взаимодетерминационные отношения.

---

## Список использованной литературы:

1. Журавлев А.Л. Психология управленческого взаимодействия. – М.: Изд-во «Институт психологии

РАН», 2004. – 474 с.

2. Карпов А.А. Структура метакогнитивной регуляции управленческой деятельности. – Ярославль: ЯрГУ, 2018. – 784 с.

3. Карпов А. А. Новые методики исследования метакогнитивной регуляции управленческой деятель-

## Metacognitive Determinants of Style Differences in Management Activity

The research was carried out with the financial support of the Russian Foundation for Basic Research (RFBR), project no. 19-013-0013

Karpov A. A.

Doctor of psychological sciences, associate professor of the department of labor psychology and organizational psychology of Demidov Yaroslavl State University (DYSU), Yaroslavl

E-mail: karpov.sander2016@yandex.ru

### Abstract

The article presents the results of a study of one of the aspects of research of metacognitive sphere of personality in management. This is style aspect. The regularities of the influence of metacognitive parameters on the main general management styles are established. It is shown that they are characterized by different values of indices of the structural organization of the metacognitive processes and traits of personality. The article states that management styles have a structural rather than analytical determination in relation to the metacognitive factors on which they are formed.

### Key words

• metacognitive sphere of personality • management activity • management style • structural organization •

### References

1. Zhuravljov A.L. Psikhologija upravlencheskogo vozdeystvija. – M.: Izd-vo "Institut psikhologii RAN", 2004. – 474 p.

2. Karpov A.A. Struktura metakognitivnoj regulyatsii upravlencheskoj deyatel'nosti. – Yaroslavl: YarGU, 2018. – 784 p.

3. Karpov A.A. Novyje metodiki issledovanija metakognitivnoj regulyatsii upravlencheskoj deyatel'nosti: uchebnoje posobie. – M.: MPSU, 2019. – 115 p.



# Дискретность личности руководителя



Богословская В. Р.  
Кандидат филологических наук,  
доцент кафедры общественных  
связей и медиаполитики факультета  
журналистики ИГСУ РАНХиГС при  
Президенте Российской Федерации

e-mail: bogoslovska@mail.ru

## Аннотация

Дается определение и развернутая характеристика дискретности как свойства личности руководителя. Выявляются и описываются такие проявления дискретности личности руководителя, как принципиальная неопределенность, гиперболизация адаптивности и тотализация компромисса, а также какофония стиля управления.

## Ключевые слова

• психология управления • психология личности • стили управления • коммуникативное поведение •

В данной работе мы хотели обратить внимание на дискретность как свойство личности руководителя, которое становится сущностным в ситуации принципиального ценностного плюрализма, актуальной для современной управленческой культуры. Известная перенасыщенность систем управления разноровневыми ценностями, ряды которых множатся в современной сетевой коммуникации, существенно повышает уровень неопределенности в разных сферах управления. Личность руководителя неизбежно на это реагирует.

Сразу оговоримся, что среди многих значений понятия дискретности для нас актуально явление, противоположное конкретности. Дискретность в данном случае предстает как отсутствие единства и последовательности, соответственно, дискретность личности – отсутствие внутренней цельности и непоследовательность ее внешних проявлений. Проявление дискретности ситуативно обусловлено и не связано с травматической природой, как в случае с дискретным типом личности в нейролингвистическом программировании. Это не тип, а именно свойство личности руководителя. В чем же оно проявляется?

Во-первых, в принципиальной неопределенности.

Боясь оказаться неэффективным, современный управленец все менее конкретен в своих утверждениях. Он опасается лишней раз говорить «Да!» или «Нет!». Гораздо безопаснее в плане персональной ответственности другие речевые формулы: «Возможно!», «Может быть!», «Попробуем!», «Я Вас услышал!», «Хайли лайкли!» («highly likely») и тому подобное. Их неопределенность по существу снимает ответственность. И если искусство управления – это искусство преодоления неопределенности, то получается, что отсутствие конкретности в управленческих решениях повышает уровень неопределенности в системе управления. Мы сталкиваемся с ситуацией, когда неопределенность в объекте управления поддерживается неопределенностью в субъекте управления и, наоборот, неопределенность субъекта управления является ситуативной реакцией на неопределенность объекта управления. Получается своеобразный управленческий уробо́рос — неопределенность питает неопределенность (змея, пожирающая свой хвост). И так до бесконечности.

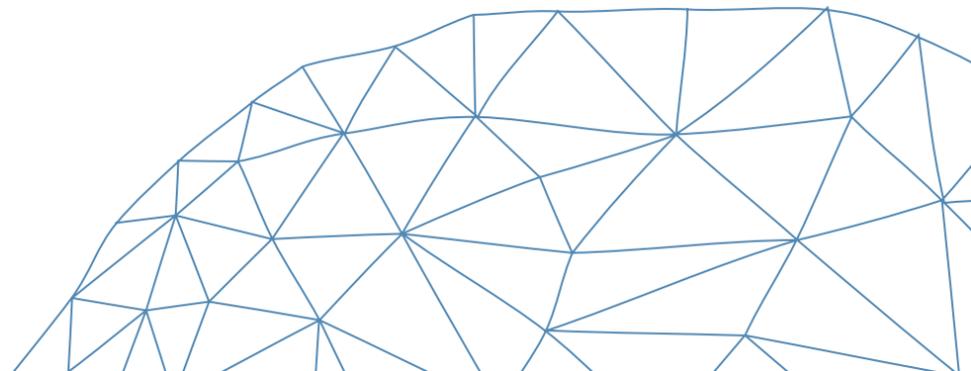
Во-вторых, в гиперболизации адаптивности и тотализации компромисса.

Адаптивность, безусловно, важнейшее качество личности руководителя. Однако сегодня оно зачастую сводит к нулю такие качества, как последовательность и бескомпромиссность. Известная фраза Отто фон Бисмарка «Политика есть искусство возможного» стала для многих управленцев индульгенцией, оправдывающей неспособность отстаивать свою точку зрения. И если управленческая деятельность – это бесконечная череда компромиссов, то это и непрекращающаяся серия ударов по цельности личности, вынужденной мимикрировать в изменяющихся условиях внутренней и внешней управленческой среды.

В-третьих, в какофонии стиля управления.

Реальная управленческая ситуация требует адекватных управленческих действий. Индивидуально-личностные особенности системы методов, приемов и средств влияния руководителя на коллектив для обеспечения эффективности работы, находящие выражение в стиле управления, оказываются в прямой зависимости не от личности руководителя, а от внешних обстоятельств. Постоянно провоцируется ситуация отхода от привычного стиля управления, смены психологических ролей и карнавала коммуникативных масок. Этот стиль управления можно определить как фьюжн – смешение, лишённое цельности и конкретности, но при этом внешне, возможно, вполне привлекательное и даже престижное.

В заключение особо отметим, что наше сообщение – это постановка проблемы, а не ее решение. Однако со всей определенностью уже сегодня можно сказать, что дискретность личности руководителя порождает существенные проблемы при формировании его имиджа и репутации как системы.



# Discreetness of the leader's personality

Bogoslovskaya V.R.

Candidate of philological sciences, assistant professor of the department of public relations and media policy at the faculty of journalism, RANEPA

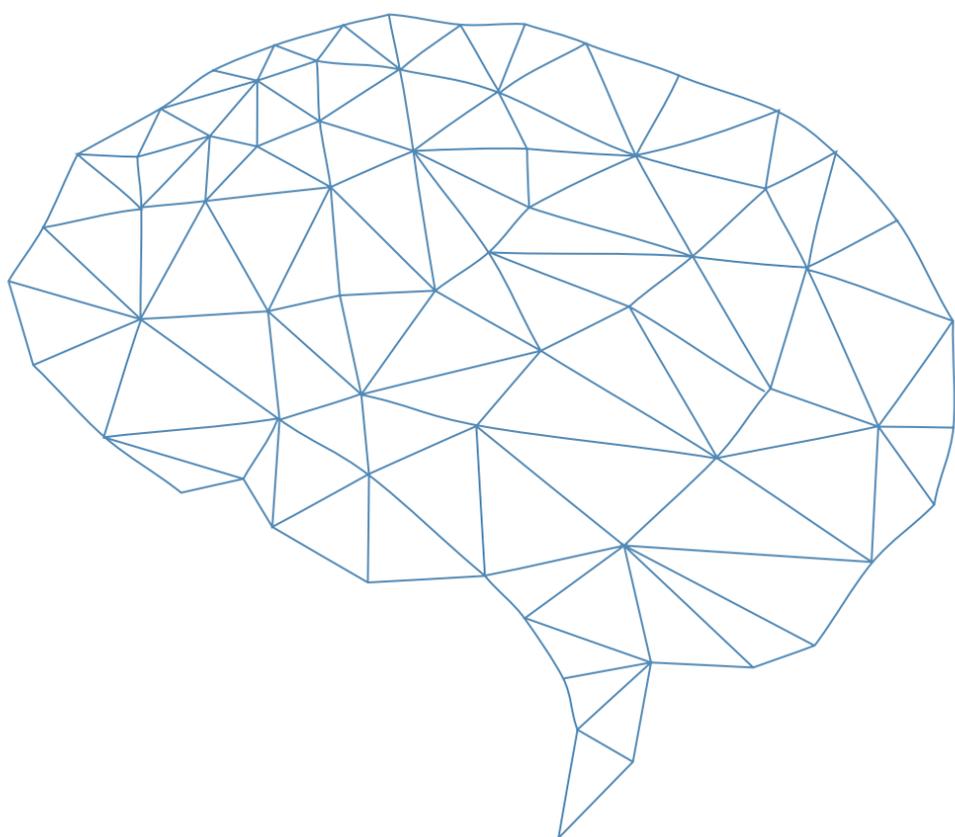
E-mail: bogoslovskaya@mail.ru

## Abstract

This paper is devoted to the definition and characteristic of discreetness as a leader personality feature. The article identifying and describing such manifestations of the leader's personality discreetness as principal uncertainty, hyperbolization of adaptability and totalization of compromise, as well as cacophony of control style.

## Key words

• psychology of management • psychology of personality • managerial style • communicative behavior •





# Актуальные проблемы подготовки управленческих кадров



Колосова В.В.  
Кандидат психологических наук, доцент  
кафедры психологии управления  
Нижегородского государственного  
университета им. Н.И. Лобачевского

e-mail: kovv27@mail.ru

## Аннотация

Рассматриваются проблемы обновления образовательного процесса, связанного с подготовкой управленческих кадров. Отмечается объективная потребность в компетентных специалистах, способных эффективно решать современные задачи российского общества. Особое внимание уделено психологической составляющей в подготовке менеджеров, его социально-психологической компетентности, которая основана на понимании процессов межгруппового, межличностного и личностно-группового взаимодействия. Показана актуальность переосмысления возрастных стереотипов в условиях глобальных социально-демографических изменений.

## Ключевые слова

• социально-психологическая компетентность • социальный стереотип • воспринимаемый возраст •

В современной российской действительности изменения структуры экономики формируют запрос на обновление всей системы образования. В рамках государственного проекта «Вузы как центры пространства создания инноваций» предусматривается становление университетских центров инновационного, технологического и социального развития регионов [1]. В этих условиях подготовка новых управленческих кадров является сложной и крайне важной задачей, востребованной российским обществом, ориентированным на реализацию национальных интересов в различных жизненных сферах и секторах экономики. Другими словами, подготовка и переподготовка профессиональных кадров управленцев, с одной стороны, это объективная необходимость, а с другой стороны, проблема, в которой находят своё отражение дискуссионные подходы, концепции, теории и практики осуществления образовательной деятельности, имеющей в нашей стране немалый опыт реформирования, преобразования и функционирования в различные периоды своего существования.

В этом случае для адаптации к новой реальности полезен, безусловно, пересмотр содержания образовательных программ подготовки и переподготовки специалистов на основе суммирования полученного ранее опыта образовательной деятельности. Не отрицая целесообразности и своевременности изменений в профессиональном образовании, следует обратить внимание на гуманитарную, и прежде всего, психологическую составляющую любой профессиональной деятельности, которая включает в себя целый комплекс задач, нередко решаемых на основе здравого смысла и сложившихся традиций. Иллюстрацией может служить формирование мотивации сотрудников с опорой на расхожие стереотипы [3].

В этой связи становится очевидным запрос на психологические дисциплины при подготовке менеджеров, управленцев различных уровней и сфер деятельности. Современный управленец должен обладать социально-психологической компетентностью, основанной на понимании процессов межгруппового, межличностного и личностно-группового взаимодействия и социального познания. Обновление профессиональных стандартов подготовки управленцев определяется не только осознанием того, что от его компетентности зависит эффективность производства, но и психологический климат организации. В этом контексте практические потребности формируют новые интерпретации окружающей реальности.

В качестве примера обратим внимание на одно из ключевых понятий социально-психологической науки, отражающее представление о социальных явлениях, фактах и событиях, сложившееся в разных половозрастных и профессиональных группах населения и целых поколениях – понятие социального стереотипа. Стереотипы, помогая человеку в познании окружающего мира, нередко воспроизводят ошибочные, устаревшие образы, в том числе поверхностные представления о своей или иной профессии и возрастных особенностях сотрудников.

В условиях меняющейся демографической ситуации в российском обществе целесообразно при подготовке менеджеров заложить основы изучения актуальной феноменологии возрастных стереотипов старения. Полагаем, не случайными являются многочисленные теоретические подходы и эмпирические исследования отечественных учёных, в которых анализируются психологические феномены взаимодействия разновозрастных групп сотрудников, с точки зрения рассогласования межличностного восприятия фактора возраста. Как мы отмечали ранее, установлены особенности восприятия, одни из которых связаны с превышением хронологического возраста над субъективно воспринимаемым возрастом сотрудника, другие, напротив, заключаются в восприятии хронологического возраста меньше субъективно воспринимаемого возраста сотрудника [2].

Таким образом, требуется переосмысление общепринятого отношения к стереотипам возраста, в частности, условности стереотипа старости. При существующем дефиците кадров управленцев неизбежно будут наполняться новым смыслом представления о личностном ресурсе и профессиональном потенциале молодых сотрудников и сотрудников зрелого возраста.

---

## Список использованной литературы:

1. Государственная программа «Развитие образования». Сайт Правительства РФ. URL: <http://static>.

- government.ru/media/files/OnTUmegFLNj5Uqtac57y1WG1EtMG9ABe.pdf (дата обращения 27 июля 2020).
2. Колосова В.В. Исследования стереотипов возраста в новой социально-психологической реальности (взгляды отечественных учёных) [Электронный ресурс] // Мир науки. Педагогика и психология. 2019. № 5. С. 1-13 URL: <https://mir-nauki.com/PDF/53PSMN519.pdf>
3. Макропсихология современного российского общества / Под ред. А.Л. Журавлёва, А.В. Юревича. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2009. 352 с. (Психология социальных явлений).

## Current management training problems

Kolosova V.V.

Associate Professor of Management Psychology, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

E-mail: kovv27@mail.ru

## Abstract

The problems of updating the educational process related to the training of management personnel are being considered. There is an objective need for competent specialists capable of effectively solving the modern problems of Russian society. Particular attention is paid to the psychological component in the training of managers, its socio-psychological competence, which is based on the understanding of intergroup, interpersonal and personal-group interaction processes. The relevance of rethinking age stereotypes in the context of global socio-demographic changes is shown in this paper.

## Key words

• socio-psychological competence • social stereotype • perceived age •

---

## References

1. The State Program «Education Development». The website of the Russian government. URL: <http://static.government.ru/media/files/OnTUmegFLNj5Uqtac57y1WG1EtMG9ABe.pdf> (accessed: 27.07.2020).
2. Kolosova V.V. Research of age stereotypes in a new socio-psychological reality (views of domestic scientists) / World of science. Educators and Psychology. 2019. No. 5. P. 1-13. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/53PSMN519.pdf>
3. Macropsychology of modern Russian society / Under Ed. A.L. Juravlyova, A.V. Yurevich. M.: The Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, 2009. 352 p. (Psychology of Social Phenomena).



# Трансформационное лидерство как ресурс повышения эффективности управленческой деятельности



Кустова А.В.

Кандидат психологических наук,  
доцент кафедры «Социология и  
информационные технологии,  
Среднерусский институт управления  
– филиал РАНХиГС при Президенте  
Российской Федерации

e-mail: [annavgn@mail.ru](mailto:annavgn@mail.ru)

## Аннотация

Трансформационное лидерство рассматривается как ресурс повышения эффективности управленческой деятельности, анализируются сущность и поведенческие компоненты трансформационного лидерства, обосновывается практическая значимость реализации модели трансформационного лидерства для повышения эффективности управленческой деятельности.

## Ключевые слова

• трансформационное лидерство • индивидуализированное внимание • воодушевляющая мотивация • интеллектуальное стимулирование • харизматическое влияние •

Повышение эффективности управленческой деятельности в условиях неопределенности в значительной степени обусловлено возможностями руководителя реализовать ресурсы трансформационного лидерства. В отличие от традиционных и трансакционных лидеров, трансформационные лидеры характеризуются высоким уровнем влияния на последователей и эффективным управлением изменениями в организации.

Трансформационные лидеры ориентированы на изменение стратегии развития организации, способствуют повышению значимости и принятию персоналом инновационных ценностей организационной культуры (открытость изменениям, новому опыту, профессиональное развитие и др.), содействуют осознанию общей миссии, приоритета интересов общего дела.

Б. Басс и Б. Аволио акцентируют внимание на четырех компонентах поведенческой активности трансформационного лидера, реализация которых способствует повышению эффективности управленческой деятельности в условиях неопределенности [1].

Проявление индивидуализированного внимания по отношению к персоналу позволяет лидеру осознать индивидуальное своеобразие, уникальность каждого работника, учесть потребности и притязания в процессе организационных изменений, выработать стиль управленческого взаимодействия с учетом индивидуальности каждого сотрудника.

Воодушевляющая мотивация предполагает формирование такого образа достижимого будущего организации, который несет позитивный эмоциональный настрой, вдохновляет персонал на достижение результата, пробуждает инициативу, желание совершать сверх-усилия для достижения организационных целей.

Интеллектуальное стимулирование способствует рефлексии профессионального опыта, развитию критического мышления, стимулирует переосмысление привычных способов решения профессиональных задач, пробуждает интеллектуальную инициативу, позволяет сформировать новый взгляд на решение проблем профессиональной деятельности.

Харизматическое влияние определяется возможностью трансформационного лидера задействовать механизм идентификации, стать для персонала своего рода «идеальной ролевой моделью», которая демонстрирует осознание своей миссии, высокий уровень личностно-профессиональной самоэффективности, вызывает у последователей уважение и стремление следовать образцам эффективного поведения и др.

Рассмотренные компоненты поведенческой активности трансформационного лидера позволяют осуществлять как прямое, так и косвенное влияние на персонал, позволяющее эффективно управлять ресурсами последователей (когнитивными, эмоциональными, мотивационными и др.), необходимыми для достижения индивидуальных и организационных изменений.

Исследование реализации модели трансформационного лидерства в сфере государственной гражданской службы, ресторанного бизнеса, проведенное автором, позволило установить, что уровень реализации поведенческих компонентов преобразующего лидерства в значительной степени влияет на эффективность управленческой деятельности.

Таким образом, реализация модели трансформационного лидерства является значимым ресурсом повышения эффективности управленческой деятельности в условиях неопределенности. Трансформационный лидер привносит изменения в концепцию развития организации, в ее стратегию, культуру, применяемые технологии, стимулирует личностно-профессиональное развитие персонала, способствует развитию команд.

---

## Список использованной литературы:

1. Bass B.M., Avolio B.J. Transformational leadership: A response to critiques // Leadership theory and research: Perspectives and directions. San Diego, CA: Academic Press, 1993. – P. 49-80.

# Transformational leadership as a resource for increasing the efficiency of

Kustova A.V.

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Sociology and Information Technologies of the Central Russian Institute of Management, RANEPA

E-mail: [annavgn@mail.ru](mailto:annavgn@mail.ru)

## Abstract

Transformational leadership is treated as a resource for increasing the efficiency of management activities, the essence and behavioral components of transformational leadership are analyzed, practical significance of implementing the model of transformational leadership for increasing the efficiency of management activities is substantiated.

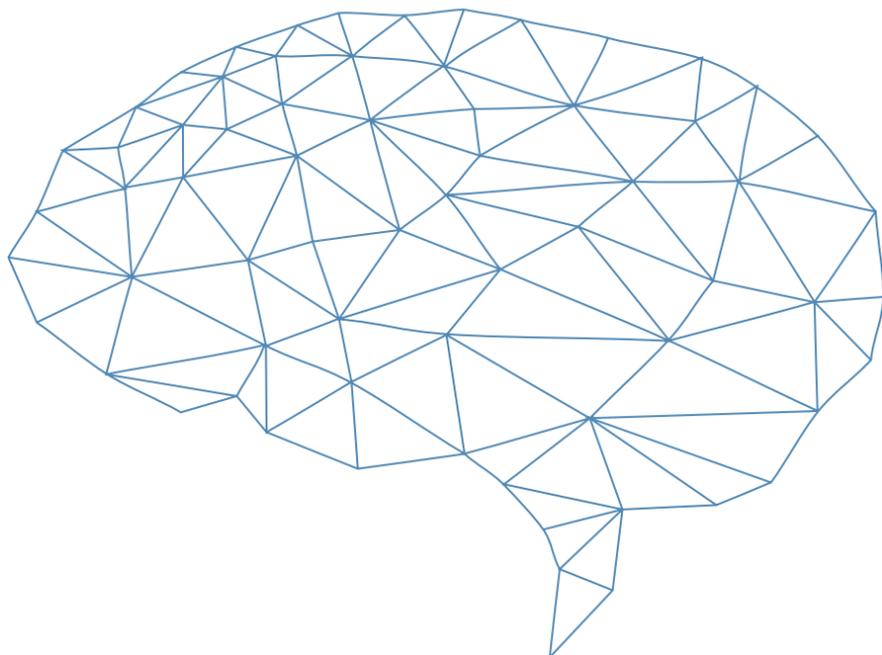
## Key words

• transformational leadership • individualized attention • inspirational motivation • intellectual stimulation • charismatic influence •

---

## References

1. Bass B.M., Avolio B.J. Transformational leadership: A response to critiques // Leadership theory and research: Perspectives and directions. San Diego, CA: Academic Press, 1993. – P. 49-80.





# Дайджест исследований в области психологии



В рубрике «Дайджест исследований в области психологии» приводится обзор публикаций наших российских и зарубежных коллег. Мы надеемся, что даже краткий дайджест поможет заинтересованным исследователям найти необходимые статьи и темы, получить контакты для развития своих исследований!

### Европейская модель для совершенствования организаций публичного сектора через самооценку

Европейская сеть государственного управления (EUPAN) объединяет руководителей, в сфере государственного управления в странах — членах Европейского союза, Европейской комиссии и странах-наблюдателях. Общая система оценки CAF (Common Assessment Framework) – популярный продукт EUPAN, благодаря которому улучшается качество работы структур и организаций публичного администрирования в Европе. Научно-исследовательская лаборатория «Современные технологии в государственном управлении» ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ подготовила русскоязычный перевод данной модели самооценки, зарекомендовавшей себя у 4000 пользователей.

Подробнее: <https://gsprm.ranepa.ru/post/news/759>

### Психобиографические предикторы успешности

Исследования проблемы соотношения эффективности деятельности личности, ее психобиографических факторов и индивидуальных особенностей в связи с изменением характера деятельности в ответ на меняющийся мир весьма актуальны, особенно за рубежом (Antonakis et al., 2012; Avolio, 2007; DeRue et al., 2011; Hernandez, Eberly, Avolio & Johnson, 2011 и др.). В статье российских исследователей приводится аналогичный анализ взаимосвязи ответов на психобиографические вопросы, включённые в опросник управленческого потенциала (Ю.В. Сиягин, 2014) с результатами модели «Большой пятёрки» (Big five), обосновывается необходимость изучения качеств личности, способствующих успешной деятельности и на данных эмпирического исследования характеризуются предикторы управленческой успешности.

Подробнее: Сиягин Ю.В., Сиягина Н.Ю. Биографические предикторы индивидуально-психологических особенностей, входящих в «Большую пятёрку» личностных качеств. - Государственная служба. - Т.22.-№3.- 2020. - С. 31-47.

### Приобретение талантов: процедура и инструменты

Люди, которых специалисты HR нанимают, могут создать или разрушить организацию. Известно, что плохой найм может стоить до 33% годовой зарплаты сотрудников, не говоря уже обо всех ресурсах, необходимых для того, чтобы осуществить подбор и приём нового сотрудника, введение его в курс дела. Как организовать процесс эффективного отбора кадров? Об этом, а также о метриках, инструментах и процедурах, которые помогут оптимизировать этот процесс, в публикации AIHR «The Data-driven Talent acquisition process».

Подробнее: [http://www.aihr.com/resources/AIHR-Data\\_Driven\\_Talent\\_Acquisition\\_Guide.pdf](http://www.aihr.com/resources/AIHR-Data_Driven_Talent_Acquisition_Guide.pdf)

### Искусственный интеллект в работе HR

Когда мы слышим об искусственном интеллекте, первое, что приходит на ум, это роботы или фантастические фильмы. Но сегодня такие разработки вездесущи: умные дома, автоответчики, автомобили с автопилотом, системы обнаружения спама в электронной почте и у голосовых помощников, таких как SIRI от Apple и т.д. Это относится и к работе HR, например, приложение, которое считывает сотни резюме за секунды и определяет оптимальных кандидатов на собеседование, тем самым предоставляя специалистам по кадрам больше времени для выполнения задач, которые люди выполняют лучше, чем машины: организация общения, развитие творчества, критического мышления и т.п. Специалисты AIHR считают, что благодаря «A Beginner's Guide to Machine Learning for HR Practitioners» - руководству по работе с интеллектуальными системами для HR, лица, принимающие решения, будут более готовы к новым тех-



ническим возможностям в этой области.

Подробнее: [https://www.analyticsinhr.com/blog/machine-learning-hr/?utm\\_source=activecampaign&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=weekly-newsletter&utm\\_content=newsletter](https://www.analyticsinhr.com/blog/machine-learning-hr/?utm_source=activecampaign&utm_medium=email&utm_campaign=weekly-newsletter&utm_content=newsletter)

### Что нужно для процветания в условиях перемен?

Год назад было бы трудно поверить в огромные изменения, к которым нам всем пришлось адаптироваться всего за несколько месяцев. Способность приспосабливаться к новому и управлять изменениями является сегодня самым необходимым навыком. Об этом интервью с Gary Bolles, the Chair for the Future of Work at Singularity University.

Подробнее: [https://www.youtube.com/watch?v=niaL1hid\\_cE](https://www.youtube.com/watch?v=niaL1hid_cE)

### Как быть эффективным в условиях кризиса?

Катастрофы и неожиданные ситуации могут «сделать» или «сломать» лидера. В эпоху COVID-19, некоторые лидеры активно отвечают на его вызовы, другие же неспособны к этому – «барахтаются», обеспечивают неэффективное общение, не могут решать необходимые задачи. И хотя пандемия отличается от других кризисных периодов, исследования и опыт психологов, разработанные в прошлые кризисы могут служить хорошим подспорьем эффективного управления.

Подробнее: Greenbaum Z. Psychologists' research and expertise can help leaders communicate clearly and support their communities through the pandemic. - July/August 2020 Monitor on Psychology/- <https://www.apa.org/monitor/2020/2020-07-monitor.pdf>

### Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020

Компания Deloitte ежегодно проводит исследование мировых тенденций в сфере HR. В 2020 году изучались ключевых тенденций в HR сквозь призму характеристик социально ответственного бизнеса. Выделено 9 ключевых трендов, объединенных в три группы: цель, потенциал, перспектива. О том, как эти тренды оцениваются и применяются в российских и мировых компаниях, в чем их сходства и отличия, представлено в отчёте об исследовании.

Подробнее: [https://www.analyticsinhr.com/blog/machine-learning-hr/?utm\\_source=activecampaign&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=weekly-newsletter&utm\\_content=newsletter](https://www.analyticsinhr.com/blog/machine-learning-hr/?utm_source=activecampaign&utm_medium=email&utm_campaign=weekly-newsletter&utm_content=newsletter)

СЛЕДУЮЩИЙ ВЫПУСК  
— ДЕКАБРЬ 2020

