

№3(11) СЕНТЯБРЬ 2021

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЛИЧНОСТЬ: РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



ИЗДАТЕЛЬ
АНО «НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР
ЭКСПЕРТИЗЫ И ИННОВАЦИЙ»



От Оргкомитета II Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления»

Уважаемые друзья, коллеги!

И вновь мы встречаемся на страницах журнала! На этот раз по результатам II Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления». Окружающий мир становится все более сложным и непредсказуемым. А это значит, что и личность руководителя должна быть не менее когнитивно-сложной, чем та внешняя среда, на которую он пытается оказать своё влияние. По крайней мере наше восприятие личности руководителя становится все более тонким в попытке обнаружить новые, не востребованные до этого черты и характеристики. И уже явно недостаточно становится компетентностного описания этой личности и понимания необходимости соответствия определённым нормам, профилям и стандартам.

Не пренебрегая и, тем более, не отрицая возможностей использования разнообразных моделей компетенций для оценки и личностно-профессионального развития руководителей мы, тем не менее, предлагаем задуматься о тех состояниях и характеристиках личности, которые делают руководителя не только эффективным, но и выдающимся. Какие ресурсы и индивидуальные таланты есть у каждого, как их обнаружить и актуализировать сейчас, а также успешно использовать в ближайшем или отсроченном будущем? Давайте продолжим разговор об этом на страницах журнала.

С пожеланиями новых достижений, Илья Борисович Шебураков



ОГЛАВЛЕНИЕ

Личность в системах управления: наука и практика	5
Синягина Н.Ю. Личностно-ориентированное управление – управление будущего.....	6
Рожок А.В., Воробьева О.А. Руководитель и лидер: сходства и различия понятий, личностные характеристики	12
Карьера и карьерное сопровождение.....	17
Ромашова И.Б. Изменение личностных моделей управленческого и трудового поведения в условиях цифровой трансформации	18
Баранов А.В., Котлярова О.В., Тагаев А.В., Ивлева О.А. Управление digital-компетенциями граждан посредством цифрового консультирования в Центрах предоставления услуг «Мои документы».....	22
Современные кадровые технологии	31
Карпов А.А. Структурно-феноменологический подход к исследованию субъектно-информационных видов деятельности.....	32
Екатерина М.В. Особенности профессионализации медицинских сестёр на этапе обучения в медицинском колледже	35
Диагностика и оценка личности	38
Синягин Ю.В. Управленческий потенциал и управленческая готовность: особенности оценки	39
Селезнева Е.В., Рожок А.В., Баркова Ю.К. Критерии и показатели эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов в представлениях государственных служащих.....	47
Николенко О.В. Анतिकоррупционные стандарты муниципальных служащих.....	62

Иллюстрации к выступлениям участников II Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления»	66
Суханов А.В. Портрет руководителя в период New Ice Age.....	67
Бетин А.А. Внедрение HR-механизмов в госуправлении. Опыт Правительства Нижегородской области.....	71
Бочаров С.В. Технологии оценки управленческих кадров госсферы: проблемы и возможные решения на примере деятельности Корпоративного университета Правительства Нижегородской области	77
Мурашев И.А. Оценка персонала. Поддержка управленческих решений	85
Манолова О.Н. Индивидуальные ресурсы социально-когнитивного моделирования	89
Гаркуша Н.С. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе госуправления: особенности формирования, структура	100
Ваза А.М. Исследование профиля надпрофессиональных компетенций, востребованных ведущими работодателями, при приеме на работу студентов и выпускников университетов и молодых специалистов	115
Дайджест исследований в области психологии	127
Памяти коллеги	130
Горобец Т.Н. Олеся Николаевна Манолова. Памяти коллеги... ..	132
Редакция журнала «Личность: ресурсы и потенциал». Остановиться на лету: в память о нашем рецензенте О.Н. Маноловой	133



Личность в системах управления: наука и практика

Личностно-ориентированное управление – управление будущего



Синягина Н.Ю.

Доктор психологических наук,
профессор, заведующая научно-
исследовательским сектором НИЛ
«Диагностика и оценка руководителей»
ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

E- mail: nsinyagina@yandex.ru

Аннотация

Характеризуется личностно-ориентированный подход в управлении. Описывается история его становления. Обосновывается его роль как основы новой методологии диагностики, оценки и развития управленческих кадров государственной службы, которая разрабатывается на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС. Приводятся данные экспертного опроса о необходимости личностно-ориентированного управления.

Ключевые слова

• руководитель • стиль деятельности • личностно-ориентированное управление • экспертный опрос •

Системам управления всегда нужны руководители, которые могут строить отношения, умеют вдохновлять, влиять на людей, формировать успешные команды, справляться с неожиданными вызовами, то есть эффективно управлять другими и уверенно вести их за собой [1; 2; 3; 5; 6; 7; 9]. Именно эти качества эксперты называют приоритетными, определяя их базой личностно-ориентированного управления, которое сегодня выступает ведущим трендом, что убедительно представлено в научных исследованиях, базирующихся на идеях У. Деминга, Э. Медоуса, К. Роджерса, Ф. Фидлера и их последователей [8; 9; 11; 13; 10] и значительном международном и отечественном опыте.

Еще в середине прошлого века исследователь Ф. Фидлер отразил в своей теории непредвиденных обстоятельств, что в мире не существует единственного лучшего стиля лидерства и что эффективность лидера зависит как от его личностных особенностей (качеств личности), так и от обстоятельств [9]. Согласно этой теории, лидеры делятся на две разные категории: руководители, ориентированные на задачи, и руководители, ориентированные на людей. Ф. Фидлер предположил, что на эффективность лидерства влияют три характеристики:

- уровень задач, стоящих перед руководителем;
- уровень его власти (управленческой позиции);
- степень отношения его со своими подчиненными.

До появления этой теории непредвиденных обстоятельств (1960) специалисты, изучающие лидерство, сосредотачивали свое внимание на конкретных качествах лидеров, считая, что существует универсальная модель, к которой и должны стремиться все лидеры. Теория непредвиденных обстоятельств Ф. Фидлера впервые предположила наличие множества других верных способов эффективно руководить.

Относительно личностно-ориентированного управления важно, что, согласно теории непредвиденных обстоятельств Ф. Фидлера, эффективность руководителя напрямую зависит от его взаимоотношений с подчиненными: чтобы добиться успеха, руководитель должен вписываться в общую культуру организации, пользоваться уважением своих сотрудников и восприниматься как способный выполнять обязанности лидера. То есть подход, ориентированный на людей, предполагает форму лидерства, требующую высокого уровня конструктивного взаимодействия с сотрудниками, и тогда каждый чувствует свою причастность к делу, участвует в принятии важных решений, что ведёт к большей заинтересованности каждого участника управленческой деятельности в ее результатах [9].

Позже в своих исследованиях Л. Бергман и Л. Гуннар [8] дают подробное описание и руководителей, ориентированных на выполнение задач, и личностно-ориентированных руководителей. Так, по их мнению, первые (ориентированные на выполнение задач) обычно составляют четкие и понятные графики работы с конкретными требованиями и сроками. Плюсы этого стиля руководства в том, что он поддерживает высокие стандарты при оптимальной эффективности. Сотрудники, которым нужна структура и которые имеют проблемы с управлением своим временем, лучше всего работают при таком лидерстве, потому что оно более организовано и ориентировано на соблюдение сроков. Минусы этого лидерства заключаются в том, что оно может привести к недостаточной автономии и творчеству сотрудников, что способствует снижению их личной заинтересованности и мотивации на успех. Также, поскольку сотруднику приходится работать в очень строгие сроки и чрезмерно ориентироваться на задачи, это может подорвать корпоративную культуру.

Описывая преимущества и недостатки ориентированного на людей лидерства, Л. Бергман и Л. Гуннар отмечают, что этот стиль управления имеет тенденцию вдохновлять сотрудников, заставляя их чувствовать, что их ценят за ту работу, которую они делают и то, что они делают имеет большое значение для организации [8].

Другие исследователи также актуализируют факт, что более эффективные усилия исходят от людей, которые чувствуют себя частью успеха организации, при этом предлагают учитывать, что лидерство, ориентированное на людей, сопряжено с рядом проблем: как результат излишней концентрации руководителя на взаимоотношениях, а не на показателях деятельности, могут доминировать неэффективные управленческие решения [14].

Мы также считаем, что личностно-ориентированное управление конкретного руководителя направлено на реализацию потенциала и творчества его самого и каждого сотрудника, выступающего субъектом управления в его реальной управленческой деятельности, в целях активного влияния на ее общий



результат. Именно личностно-ориентированное управление, отвечая запросу на реализацию кровной идеи, позволяет руководителю управлять в кругу единомышленников и иметь единые ценности со своим окружением, что дает наибольший управленческий эффект [3; 4; 5; 6; 13].

Однако важно не только найти основы для реализации такого управления, но и понимать стратегии мотивирования и оценки этого процесса, и руководителей, его осуществляющих. Недавний опрос британской общественности показал, что 22% людей ненавидят своего начальника: 52% людей называют его основным источником неудовлетворенности, 20% готовы отказаться от повышения зарплаты, если он будет уволен. Аналогичный опрос в США показал, что 65% американцев говорят, что они предпочли бы избавление от руководителя получению повышения зарплаты [12]. Из приведенных цифр можно сделать вывод, что от 65 до 75% лидеров не являются авторитетными для своих подчиненных, а диагностика и оценка личности при назначении на руководящую должность является неотъемлемой частью продуктивного лидерства. Относительно личностно-ориентированного управления важна такая оценка, которая позволяет руководителям понять, как их видят другие, в том числе подчиненные, и определить так называемые слепые пятна или проблемные межличностные тенденции, о которых они не знали. Для руководителей, которые стремятся улучшить свои личные результаты или продвинуться по карьерной лестнице, это является важным первым шагом. Именно на это направлена комплексная ресурсная технология личностно-профессиональной диагностики, которая реализуется в деятельности факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС с 2013 года [3]. В рамках технологии заложена возможность диагностики социальной направленности руководителя.

Считая личностно-ориентированное управление управлением будущего, мы обратились за мнением к экспертам. В опросе участвовали 30 российских экспертов, в числе которых были ученые и специалисты в области управленческой деятельности из 15 российских регионов и 3 зарубежных стран (2020 г.). Результаты опроса показали, что такому управлению отдают предпочтение почти 65% опрошенных экспертов, отмечая, что оно перспективно и является прообразом управления будущего. Лишь 6% не верят, что это возможно в России.

Характеризуя личностно-ориентированного руководителя, эксперты назвали такие его качества: дальновиден – 30,2%, пользуется доверием своих подчиненных – 30,2%, порядочный – 27,6%, принимает решения, опираясь на мнение коллектива – 24,8%.

Отвечая на вопрос «Какие руководители нужны госуправлению?», эксперт из Челябинска, поддерживая идею личностно-ориентированного управления, пишет, что такой подход позволит использовать резервы внутренней мотивации, обеспечивать ориентацию на достижение личного успеха в деятельности, а эксперт из Москвы отмечает, что личностно-ориентированная модель позволит отобрать на государственную службу людей знающих, культурных, направленных на других людей и отдающих себя служению Родине. Эксперт из Ульяновска считает, что личностно-ориентированный подход в управлении необходим при назначении на высшие руководящие должности (стратегические цели и задачи), а функционально-ориентированный вполне допустим для должностей, предполагающих в основном оперативное выполнение поставленных «сверху» задач. Почти треть экспертов (27,3%) отметили, что комплексный подход и личностно-ориентированное управление целесообразно не только при работе с высокопотенциальными кадрами, но и вообще в кадровой работе.

Против необходимости личностно-ориентированного управления выступили 9 экспертов (27,3%), поскольку считают функциональный подход первичным и полагают, что излишняя личностная ориентация без привязки к функциональным требованиям не может быть эффективной. Так, эксперт из команды одного из губернаторов написал, что имеет опыт работы с личностно-ориентированными руководителями и работать с ними сложно: они «разбросаны», сверхэмоциональны, не всегда признают регламент, бросают недоделанные дела, «рвутся в бой» по первому же требованию жителей. Другие эксперты из этой группы также указали на важность бюрократического подхода в работе на высших управленческих позициях, полагая, что иначе цели деятельности достигнуты не будут.

Тем не менее, опрос указал на понимание в среде специалистов и экспертов перспективности и эффективности личностно-ориентированного управления, отметив, что на пути внедрения и реализации личностно-ориентированного управления встретится еще много преград, обусловленных как обще-

ственным мнением, так и личностными особенностями руководителей, определяющими их желание-нежелание, умение-неумение, способность-неспособность опираться на принципы такого 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. Т. 2. № 11(75). С. 65-71.
2. Горобец Т.Н., Ковалёв В.В., Манолова О.Н., Плохоцкий А.И. Прескриптивная модель «Психофизиологические предикторы управленческой готовности руководителя» // Человеческий капитал. 2018. № 9(117). С. 115-124.
3. Снягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. М.: Издательский дом «Дело». РАНХиГС. 2020. 186 с.
4. Снягин Ю.В., Снягина Н.Ю. Академическая успеваемость и соблюдение дисциплины как предикторы управленческой успешности // Вопросы психологии. 2021. № 2. С. 70-80.
5. Снягин Ю.В., Снягина Н.Ю., Алдошина Ю.К. Личностно-ориентированный подход в управлении: мировой опыт // Образование личности. 2017. №1. С. 47-56.
6. Снягина Н.Ю. Психобиографические факторы и предикторы формирования индивидуально-психологических и личностных характеристик (обзор зарубежных исследований) // Образование и саморазвитие. 2021. Т. 16. № 1. С. 102-115.
7. Штроо В.А., Колпачников В.В. Человеко-центрированный подход в работе с организациями // Организационная психология. 2014. Т. 4. № 2. С. 79–87.
8. Bergman L., Gunnar L. The Person-Oriented Approach: Roots and Roads to the Future (2015) // Journal for Person-Oriented Research 1(1-2):1-6 Follow journal. DOI: 10.17505/jpor.2015.01
9. Fiedler F.E., Garcia J.E. (1987). New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organisational Performance. New York: J. Wiley & Sons.
10. Heiskala L., Erola J., Kilpi-Jakonen E. (2021). Compensatory and Multiplicative Advantages: Social Origin, School Performance, and Stratified Higher Education Enrolment in Finland // European Sociological Review. Vol. 37. N 2. P. 171-185. <https://doi.org/10.1093/esr/jcaa046>
11. Meadows E.E. Person-centered approach in organizational relationships // Organizational psychology. 2014. Vol. 4. N 2. P. 46-52.
12. Sherman R. The Keys to Effective Leadership and Personality Assessment. <https://www.hrexchangenetwork.com/hr-talent-management/articles/the-keys-to-effective-leadership-and-personality-assessment>
13. Sinyagina N. New Trends in HR Technologies: overview of foreign studies. 01033. Published online: 04 May 2021. SHS Web of Conferences 103, 01033 (2021) Russian and Foreign Experience in the System of Humanities Education 2020 <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110301033>
14. Task-oriented vs People-oriented Leadership Styles: Which is Better? <https://www.eskill.com/blog/task-people-oriented-management/>

Personality-oriented management – management of the future

Sinyagina N.Y.

Doctor of Psychological Sciences, professor, Head of the Research Sector of the Research Laboratory of Diagnostics and Assessment of Managers, the Graduate School of Public Administration, RANEPA, Moscow

E-mail: nsinyagina@yandex.ru

Abstract

The article describes a personality-oriented approach to management. The history of its formation is described. The article substantiates its role as the basis of a new methodology for the diagnosis, evaluation and development of managerial personnel of the civil service, which is being developed at the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources of the Graduate School of Public Administration, RANEPA. The data of an expert survey on the need for personality-oriented management are presented.

Key words

• manager • activity style • personality-oriented management • expert survey •

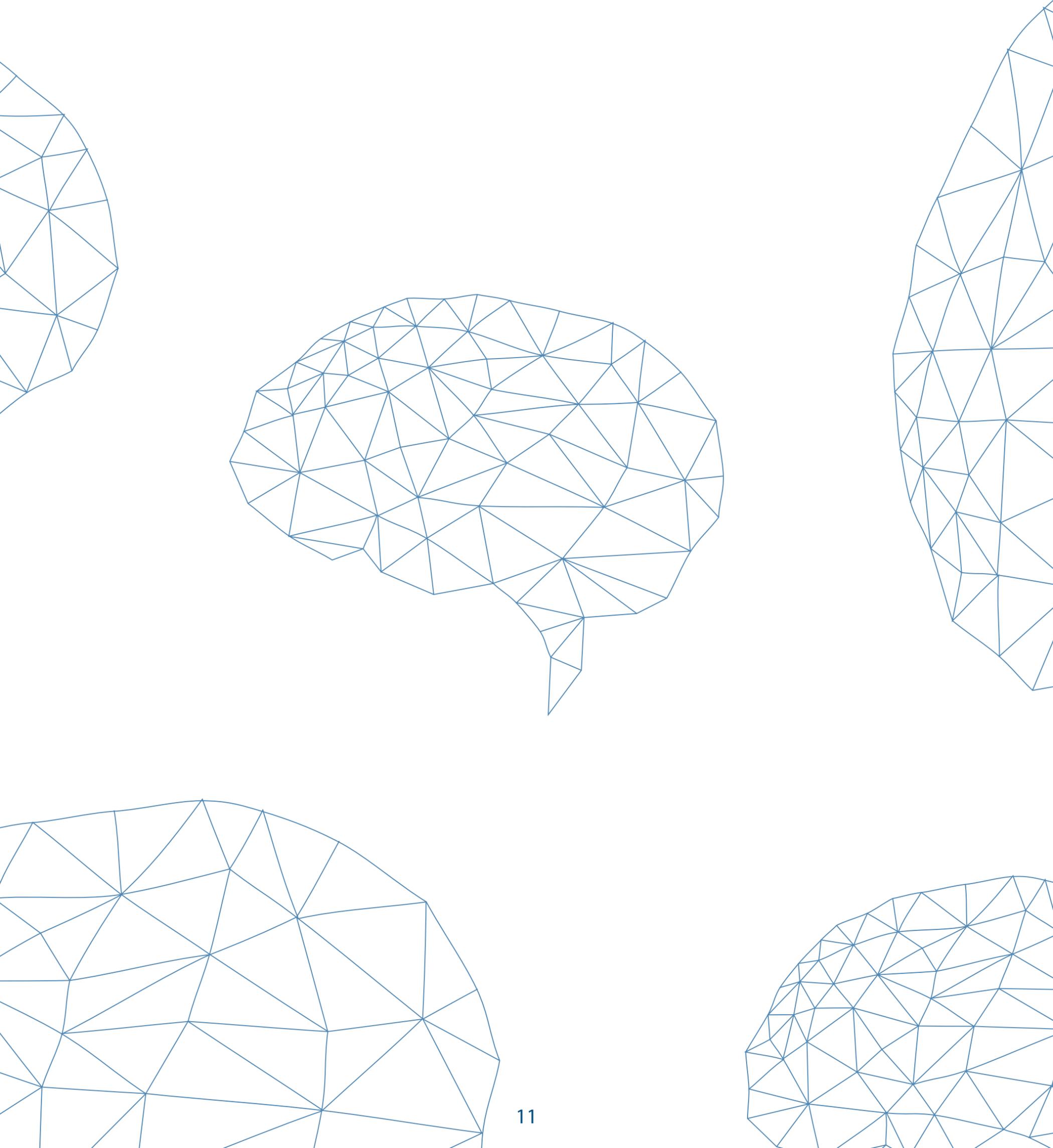
References

1. Barkova Yu.K., Klychnikova K.A., Selezneva E.V., Chirkovskaya E.G. Interrelation of educational and managerial success of managers // *Nauka i mir*. 2019. Vol. 2. N 11(75). P. 65-71/
2. Gorobets T.N., Kovalev V.V., Manolova O.N., Plokhotsky A.I. Prescriptive model «Psycho-physiological predictors of managerial readiness of a manager» // *Human capital*. 2018. N 9(117). P. 115-124.
3. Sinyagin Yu.V. Questionnaire for assessing managerial potential in complex personal and professional diagnostics. Moscow: Publishing House «Delo». RANEPA. 2020. 186 p.
4. Sinyagin Yu.V., Sinyagina N.Yu. Academic performance and compliance with discipline as predictors of managerial success // *Questions of psychology*. 2021. N 2. P. 70-80.
5. Sinyagin Yu.V., Sinyagina N.Yu., Aldoshina Yu.K. Personality-oriented approach in management: world experience // *Personal education*. 2017. N 1. P. 47-56.
6. Sinyagina N.Yu. Psychobiographic factors and predictors of the formation of individual psychological and personal characteristics (review of foreign studies) // *Education and self-development*. 2021. Vol. 16. N 1. P. 102-115.
7. Stroo V.A., Kolpachnikov V.V. Human-centered approach in working with organizations // *Organizational psychology*. 2014. Vol. 4. N. 2. P. 79-87.
8. Bergman L., Gunnar L. Personality-oriented approach: Roots and roads to the future (2015) // *Journal for Personality-oriented Research* 1 (1-2): 1-6 Follow the journal. DOI: 10.17505/jpor.2015.01
9. Fiedler F.E., Garcia J.E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational effectiveness*. New York: J. Wiley and Sons.
10. Heiskala L., Erola J., Kilpi-Yakonen E. (2021). Compensatory and Multiplicative advantages: Social background, School performance and Stratified enrollment in Higher Education Institutions in Finland. *European Sociological Review*. Vol. 37. N. 2. P. 171-185. <https://doi.org/10.1093/esr/jcaa046>
11. Meadows E.E. Personality-oriented approach in organizational relations // *Organizational psychology*. 2014. Vol. 4. N 2. P. 46-52.

12. Sherman R. Keys to effective leadership and personality assessment. <https://www.hrexchangenetwork.com/hr-talent-management/articles/the-keys-to-effective-leadership-and-personality-assessment>

13. Sinyagina N. New trends in HR technologies: a review of foreign research. 01033. Published on the Internet: May 04, 2021. SHS Web Conferences 103, 01033 (2021) Russian and foreign experience in the system of humanitarian education 2020 <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110301033>

14. Task-oriented and people-oriented Leadership Style: Which is better? <https://www.eskill.com/blog/task-people-oriented-management/>



Руководитель и лидер: сходства и различия понятий, личностные характеристики



Рожок А.В.

Кандидат психологических наук,
директор научно-образовательного
центра оценки руководителей и
управленческих команд факультета
оценки и развития управленческих
кадров ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

e-mail: kahn88@mail.ru



Воробьева О.А.

Аспирант кафедры психологии
личности в системах управления,
директор программы научно-
образовательного центра оценки
руководителей и управленческих
команд факультета оценки и
развития управленческих кадров
ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

e-mail: olga_mailpost@mail.ru

Аннотация

В настоящей статье представлен краткий теоретический обзор интерпретаций понятий «руководство» и «лидерство» с точки зрения отечественных и зарубежных авторов. Рассмотрены разные подходы к определению понятий, приведены различия и сходства в их интерпретации, сделана попытка вывести ключевые отличия между руководством и лидерством с учетом специфики области государственного управления.

Ключевые слова

• лидерство • управление • руководство • менеджмент • государственное управление •

Существуют различные подходы к интерпретации понятий руководства и лидерства. Б.И. Кретов утверждает, что понятия «управление», «руководство», «лидерство» — это понятия, которые имеют пересечения в содержании, но при этом не являются идентичными. С точки зрения автора, управление можно рассматривать как процесс упорядочения системы. При этом первостепенно этот процесс должен быть рассмотрен в контексте социальной системы, а само упорядочение должно быть направлено на обеспечение ее оптимального функционирования и сохранения ее структуры. В свою очередь в понятии руководства отражается социальный аспект управления, предполагающий именно руководство людьми. Лидерство выступает как один из элементов интеграции групповой деятельности, которая предполагает особое положение лидера по отношению к остальным членам группы. В функции лидера входит объединение других, направление их действий в группе (организации, страны и т.д.), формирование условий внутри группы, которые бы поддерживали в той или иной степени позитивный настрой группы на работу. В некоторых источниках литературы встречается разделение понятий руководителя (формально назначенного или избранного) и лидера как спонтанно возникшего, вне зависимости от занимаемого поста. Таким образом отличие заключается в том, что руководитель – это формальная единица, а лидер – неформальная [3].

Голландский психоаналитик Манфред Кетс де Врис рассматривает разделение между понятиями «лидер» и «менеджер», а не «руководитель», которое более свойственно зарубежным классификациям (табл. 1) [2].

Таблица 1 – Различия между понятиями «лидер» и «менеджер» (Кетс де Врис)

	Лидер	Менеджер
Горизонт планирования	Смотрит в будущее	Сконцентрирован на настоящем
Отношение к изменениям	Заинтересован в преобразованиях	Предпочитает стабильность
Формирование планов	Долгосрочные	Краткосрочные
Тип решаемых задач	Занят видением	Сосредоточен на инструкциях
Ведущий вопрос	Зачем	Почему
Отношение к распределению власти	Делегирование	Контроль
Отношение к процессу	Упрощает	Усложняет
На что опирается при принятии решений	Интуиция	Логика
Широта кругозора	Обладает широким кругозором (включая социальные проблемы)	Занят корпоративными вопросами

С М. Кетс де Врисом соглашаются коллеги, которые разделяют функции лидера и менеджера несколько философски: «Менеджеры — это люди, которые делают все правильно, а лидеры — это люди, которые поступают правильно» [8, С. 30].

В работе Т. Карцевой руководство трактуется как социальный феномен, обусловленный лишь формальными отношениями. Лидерство же, напротив, направлено на регулирование неофициальных отношений между людьми. Таким образом, ключевое различие между руководством и лидерством заключается в их основе: в основе руководства лежат полномочия оказывать влияние с позиции власти. В основе лидерства лежит влияние через межличностные контакты и неформальное взаимодействие [4]. При этом эти два понятия друг другу не противоречат, а наоборот, дополняют.

Согласно М. Мескону, М. Альберту и Ф. Хедоури, руководитель организации – это человек, который, являясь лидером неформально, имеет формальное (то есть установленное общими регламентами) право оказывать влияние на подчиненных и задавать другим общую траекторию движения. Таким образом, делается акцент на разделении степени «официальности» этих двух понятий [4].

В интерпретации С.Н. Макарова в лидерстве инструментом влияния выступают личностные качества лидера, его авторитет или профессионализм, который также признается другими [6]. Таким образом, автор заключает, что лидерство является элементом управленческого взаимодействия, который по

своей сути является более широким понятием, выходит за рамки формально установленной структуры должностных обязанностей, базирующихся на статусных характеристиках управляющего и управляемого [6]. Кажется интересным, что автор оперирует понятием «управленческое взаимодействие», а не «воздействие», как это принято в большинстве других работ. Интересным также является разделение лидерства и руководства в системе государственного управления. С.Н. Макаров различает 3 типа руководства в системе органов государственной власти: «руководитель», «лидер», «руководитель лидер». Руководитель – это должностной статус, который дает право на управление другими членами группы. Лидер – это социальная позиция в группе, которая позволяет задавать направление деятельности других участников группы. Руководитель - лидер – это сведение формальной позиции с личностными качествами личности [6].

Разделение с точки зрения формальных и неформальных отношений также делает П.В. Плошай. Он рассматривает идеи управления и лидерства как основополагающие. При этом руководство рассматривается как формально определенная позиция, предполагающая возможность воздействия с помощью власти и не имеющая отношения к личностным качествам руководителя [5]. То есть «Лидер на государственной службе – человек, эффективно осуществляющий формальное руководство и лидерство» [5, С. 4].

Б.Д. Парыгин одним из первых среди отечественных ученых обратил внимание на различия между понятиями руководства и лидерства (табл. 2) [3].

Таблица 2 – Различие между лидерством и руководством (Б.Д. Парыгин)

Лидерство	Руководство
Регулирует неформальные отношения внутри группы неофициальными методами воздействия	Регулирует официальные отношения в рамках организационной структуры
Воздействие в рамках микросреды	Воздействие на уровне макросреды
Работает стихийно на неформальном уровне	Целенаправленная и контролируемая деятельность
Нестабильно и сильно зависит от настроений и неформальных отношений	Стабильно, так как зависит только от регламентов
Никак не контролируется извне	Контролируется и имеет систему санкций
Процесс влияния никак не прописан	Процесс влияния прописан

Г.М. Андреева отмечает чисто психологическую сторону поведения определённых членов группы в понятии лидерства. Руководство же рассматривается как социальная характеристика отношений в группе с точки зрения распределения ролей (в особенности ролей руководства и подчинения) [4].

М.Г. Ярошевский дает интересную трактовку, утверждая, что руководство можно рассматривать как официально санкционированное лидерство [4].

Согласно модели управленческой готовности, разработанной Ю.В. Синягиным, «первое место в структуре управленческой готовности и, соответственно, потенциала независимо от управленческого уровня выходят прежде всего как лидерские качества, способность и склонность быть независимым, способность видеть стратегические перспективы деятельности, формировать такое видение у других, так и владение современными технологиями организации деятельности, готовность к работе в команде, умение принимать поставленную задачу как свою собственную, а также готовность и способность реализовывать поставленные перед руководителем организационные задачи». [7, С. 67]. Для успешной реализации лидерской составляющей весьма важным выступает наличие у руководителя того, что мы называем стратегической жизненной идеей, или «кровной идеей» [7, С. 67].

Можно заключить, что основным различием между руководством и лидерством среди представленных определений является формальное или неформальное воздействие на других, что позволяет выдвинуть предположение о том, что как руководство, так и лидерство – это отношения относительно власти и воздействия. И разница заключается в том, какими способами это воздействие оказывается. Если рассматривать лидерство и воздействие в контексте государственной службы, то важными с точки зрения дальнейшего изучения являются способы расширения неформального влияния, определение или

разработка инструментов достижения неформального влияния, а также выделение типов возможного воздействия. Это позволило бы в дальнейшем акцентировать внимание на развитии лидерской составляющей у руководителей системы государственного управления для ее внутренней трансформации с точки зрения повышения степени гибкости применяемых инструментов, а также расширения спектра способов воздействия, их оценки и повышения эффективности управленческих мер на различных уровнях.

Список использованной литературы:

1. Карцева Т. Лидерская роль руководителя в сфере государственного управления // Научно–политический журнал Государственная служба. № 3(89). Май-июнь 2014.
2. Кетс де Врис М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта. М.: Альпина Пабlishер, 2019. 350 с.
3. Кретов Б.И. Лидерство: социально-политические проблемы: учеб. пособие. М.: МИИТ, 1996. 64 с.
4. Кричевский Р.Л. Психология лидерства: учеб. пособие. М.: Статут, 2007. 541 с.
5. Плошай П.В. Лидерство в системе государственной службы: учебно-методическое пособие. Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. 2-е изд., доп. Донецк: [ДРЦПК], 2015. 34 с.
6. Макаров С.Н. Лидерство в исполнительных органах власти: специфика проявления и механизмы развития (на примере Смоленской области). Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социальных наук. Орел, 2006.
7. Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. 186 с.
8. Stone G. Alternative Perspectives on Leadership: Integrating Transformational Leadership with Confucian Philosophy // Open Journal of Leadership. 2014. Vol. 3. N 2. P. 30-38.

To the problem of optimization of programs of additional professional education

Rozhok A.V.

Cand. Sc. Psychology, Director of the Scientific-Educational Center of Assessment of Executives and Management Teams, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, GSPM RANEPA

E-mail: kahn88@mail.ru

Vorobyeva O.A.

Postgraduate student of the Department of Personality Psychology in Management Systems, Program Director of the Scientific-Educational Center of Assessment of Executives And Management Teams, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Recourses, GSPM RANEPA

E-mail: olga_mailpost@mail.ru

Abstract

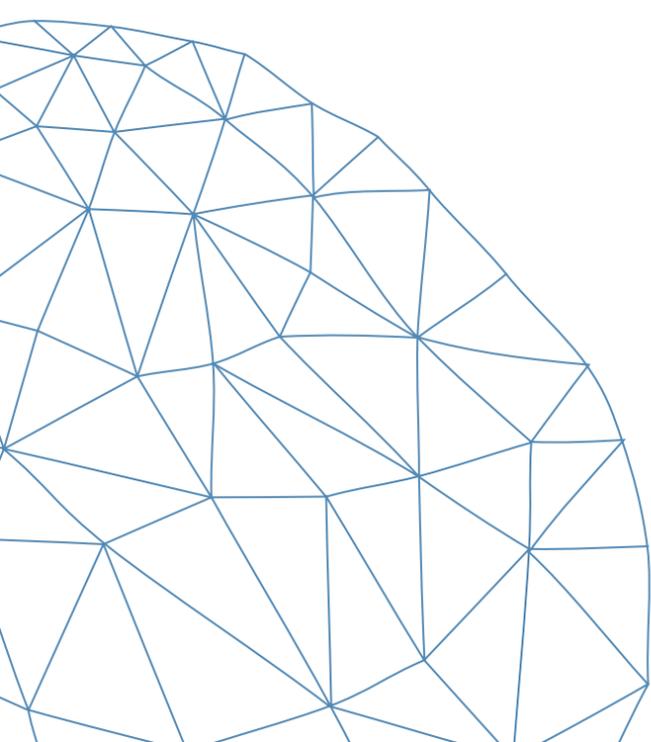
This article presents a brief theoretical overview of the interpretations of the concepts of «leadership» and «management» from the point of view of native and foreign authors. Different approaches to the definition of concepts are considered, differences and similarities in their interpretation are given, an attempt is made to deduce the key differences between leadership and management, taking into account the specifics of the field of public administration.

Key words

• leadership • administration • rulement • management • public administration •

References

1. Kartseva T. Leadership role of the leader in the field of public administration // Scientific and political journal State Service. N 3(89). May-June 2014.
2. Kets de Vries M. Leadership Mysticism: Development of Emotional Intelligence. M.: Alpina Publisher, 2019. 350 p.
3. Kretov BI Leadership: socio-political problems: textbook. Allowance. M.: MIIT, 1996. 64 p.
4. Krichevsky RL Psychology of leadership: textbook. M.: Statut, 2007. 541 p.
5. Ploshay P.V. Leadership in the system of public service: teaching aid. Donetsk republican center for advanced training of employees of public authorities, local governments, state enterprises, institutions and organizations. 2nd ed., Add. Donetsk: [DRTSPK], 2015. 34 p.
6. Makarov S.N. Leadership in the executive authorities: the specifics of manifestation and development mechanisms (on the example of the Smolensk region). Abstract of dissertation for the degree of candidate of social sciences. Orel, 2006.
7. Sinyagin Yu.V. Questionnaire for assessing managerial potential in complex personal and professional diagnostics. M.: Delo Publishing House, RANEPА, 2020. 186 p.
8. Stone G. Alternative Perspectives on Leadership: Integrating Transformational Leadership with Confucian Philosophy // Open Journal of Leadership. 2014. Vol. 3. N 2. P. 30-38.



Карьера и карьерное сопровождение



Изменение личностных моделей управленческого и трудового поведения в условиях цифровой трансформации



Ромашова И.Б.

Доктор экономических наук,
профессор, Национальный
исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.
И. Лобачевского

e-mail: ya.irinar2013@yandex.ru

Аннотация

Под воздействием цифровизации модели экономического поведения на личностном уровне претерпевают значительные изменения. Особенно это касается управленческих и трудовых моделей, через посредство которых человек реализует свои социальные роли. Анализ тенденций изменения этих моделей и составляет основное направление данной статьи.

Ключевые слова

• поведение • модели • цифровизация • управление • прогнозирование • роли • сценарии •

Взрывной рост новых информационных технологий и их стремительное проникновение в форматы деятельности организаций, вызванные четвертой промышленной революцией и ускоренные пандемией COVID-19, не могли не привести к существенным изменениям моделей экономического поведения людей. Прежде всего, эти изменения коснулись управленческого и трудового поведения, которые представляют собой конкретный механизм «вплетения» индивидуального в ткань социальной реальности. В этой связи возрастает интерес к исследованиям поведенческой экономики, касающимся изучения новых норм, правил и требований к деятельности управленцев и персонала организаций, который складывается в настоящее время под влиянием цифровой трансформации.

Цифровая трансформация (цифровизация, диджитализация) – это своеобразное изменение паттернов деятельности организаций в условиях цифровой реальности на основе больших баз данных (Big Data), роботизации, интернета вещей, дополненной реальности, виртуального моделирования, распределенных реестров данных (блокчейн) и искусственного интеллекта (машинного обучения, нейросетей и т.д.) [1]. Цифровизация означает новые бизнес-процессы, изменение организационных структур и привычных регламентов (в частности, связанных с массовым переходом на удаленную работу), новую ответственность (за сохранность данных, например) и т.п. Все это предполагает появление новых ролевых моделей поведения управленцев и их подчиненных.

Как известно, реальное поведение человека базируется в основном на его ценностях и убеждениях [2]. Конечно, встречаются спонтанные действия и активности, не обусловленные внутренним менталом, но чаще всего речь идет об устойчивых паттернах поведения. Это поведение может быть сложным или простым, конструктивным или деструктивным, адекватным или нет, нормальным или социально-неприемлемым и т.д. В данной работе нас интересует, прежде всего, конструктивное поведение человека в роли управленца или подчиненного, адекватное происходящим изменениям и имеющим реальные шансы закрепиться в качестве новых организационных норм и правил.

Наблюдение за социумом и деятельностью конкретных организаций показали, что к основным позитивным тенденциям изменения управленческого поведения в современных условиях можно отнести:

- освоение новых цифровых компетенций, технических навыков работы в он-лайн пространстве и навыков модерации. Как минимум, каждый руководитель сегодня должен уметь правильно выстраивать удаленное общение (в чатах, в Zoom или в Skype, онлайн-общение требует более профессионального владения интонациями, смысловыми выражениями, навыками аргументирования, эмпатии) и знать основы цифрового этикета, ориентироваться в программных продуктах и платформах, системно консультироваться с высокопрофессиональным IT-специалистом и непрерывно обучаться;
- системное информирование сотрудников о проектах, изменениях и планах организации и соответствующего подразделения, их личных KPI и задачах, условиях мотивации и контроля (даже работая в офисе, персонал не всегда владеет необходимой информацией, а в условиях дистанционной работы задача существенно усложняется);
- смена моделей принятия решений, переход от авторитарного стиля к гибкому и комплексному, с использованием интеллектуального потенциала сотрудников, организации мозговых штурмов и стратегических сессий (решения становятся все более сложными и принимаются в условиях возрастающей неопределенности и рисков);
- осознанное введение в обычную практику топ-менеджера аналитических и диагностических моделей исследования внутренней и внешней среды, проигрывания различных возможных сценариев поведения, приобретение навыков прогнозирования и оценки рисков;
- целевая поддержка талантливых сотрудников (рутинные операции в скором времени все перейдут к роботам, останутся только творческие люди), понимая, что будущая экономика – это соревнование интеллектов;
- переход, где возможно, на проектное управление и ориентацию на конечный результат (от «культуры процессов» к «культуре результатов»), к контролированию по реперным точкам и срокам, повышение внимания к «слабым сигналам» неблагоприятного развития обстоятельств;
- развитие самодисциплины, самомотивации и самоконтроля менеджеров, навыков личного тайм-менеджмента и грамотного планирования, отказ от стереотипного поведения и самотренинг инновационности (проверенные форматы выручали в ситуации стабильности и устойчивости, но не подходят под актуальные обстоятельства непрерывной изменчивости);
- переход к комплексной оценке сотрудников по двум категориям: hard skills («жесткие» навыки: ква-

лификация, знание индустрии, специфики организации) и soft skills («мягкие» навыки: умение договариваться, презентовать результаты своего труда, решать конфликтные ситуации и т.д.);

- применение новых моделей сплочения коллектива и формирования команды, использующих идеи геймификации и удаленного трудового вовлечения сотрудников организации, внутреннего коучинга. Освоение моделей выявления возможных конфликтных линий и эмоционального выгорания работников (в том числе из-за недостатка «живого» социального общения). Проведение превентивных мер.

В целом, современные менеджеры должны понимать, что впереди – новое поле деятельности и новые проблемы, непохожие на те, что приходилось преодолевать в прошлом. Расчет на былые успехи и привычки не гарантирует успеха, напротив, он может привести к поражению. Необходимо переходить на новую, цифровую культуру, которая пока только начинает складываться.

Однако установившиеся стандартные модели поведения очень сложно изменить. Если руководитель консервативного типа и привык применять только инструменты из авторитарной культуры приказов и контроля, оказывает сопротивление внедрению электронного документооборота и передаче части управленческого функционала искусственному интеллекту, то трансформировать его будет практически невозможно. Современной организации, устремленной в будущее и заботящейся о своей эффективности, требуется иной психотип топ-менеджера, с иными установками и инновационным типом поведения.

Не менее существенные изменения происходят и в моделях трудового поведения рядового сотрудника. Как известно, основные вопросы психологии труда – это соответствие работника занимаемому месту, отношение к труду, готовность к повышению квалификации [3]. Если учесть, что требования к самому рабочему месту стремительно изменяются под воздействием цифровой трансформации, а многие рабочие места и вовсе становятся лишними или заменяются роботами, то понятно, какие личные трагедии могут разворачиваться на этом поле.

Исследования показали, что сотрудники по своей реакции на цифровизацию и частичный переход на удаленную работу разделяются на три основные группы:

1. Сопrotивляющиеся изменениям (вплоть до увольнения), отвергающие их необходимость, иногда переходящие на скрытый саботаж.
2. Принимающие неизбежность цифровой трансформации, но находящиеся в состоянии пассивности, оцепенения, нерешительности.
3. Активно адаптирующиеся, стремящиеся освоить новые знания, умения и навыки.

В этой связи возрастает роль психологических методов управления персоналом, особенно для второй группы людей, которые все же могут стать перспективными для организации, если с ними провести соответствующие беседы, консультации. Оказать помощь в освоении новых навыков через режимы наставничества или коучинга. С сотрудниками первого типа, скорее всего, придется расстаться. Энергозатраты на их переубеждение слишком велики, а результат может быть нестабильным, поскольку люди не готовы переучиваться и менять свои привычки. Опорой преобразований могут стать сотрудники третьего типа. Особенно много их в так называемых инновационных организациях, где корпоративная культура давно «заточена» на непрерывные позитивные изменения, выживание и развитие в условиях возрастающей неопределенности внешней среды и возрастания всевозможных рисков (работает эффективная система риск-менеджмента).

В целом же в новых условиях возрастает запрос на разработку и освоение гибких личностных моделей поведения, позволяющих адаптироваться и «вписаться» в стремительные изменения. Поэтому в системах корпоративного обучения особое внимание следует уделять тренингам новых навыков, проигрыванию возможных сценариев развития событий, повышению стрессоустойчивости персонала и предотвращению эмоционального выгорания.

В заключение следует отметить, что само по себе экономическое поведение человека является очень сложным и в плане изучения, и в плане прогнозирования. Еще сложнее управлять изменениями моделей активности, так как они базируются на ценностях и убеждениях человека, причем не всегда осознаваемых. Поэтому исследования в этом направлении являются, на наш взгляд, чрезвычайно актуальными и перспективными.

Список использованной литературы:

1. Ромашова И.Б. Трансформация человеческого капитала в период перехода к цифровой экономике / Социальные процессы современной России. Международная научно-практическая конференция. В 2 т. – Нижний Новгород, 2020. – С. 40-44. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44490048>
2. Елкина О.С. Управление стратегиями экономического поведения работников на рынке труда. Монография. – Омск: Издательство Омский институт (филиал) РГТЭУ, 2010.
3. Верховин В.И. Экономическое поведение: учебное пособие: в 2 частях. – Москва: РУДН, 2015.

Changing personal models of managerial and labor behavior in the context of digital transformation

Romashova I.B.

Doctor of Economics, professor, Lobachevsky National Research Nizhny Novgorod State University

E-mail: ya.irinar2013@yandex.ru

Abstract

Under the influence of digitalization, models of economic behavior at the personal level are undergoing significant changes. This is especially true of managerial and labor models, through which a person realizes his social roles. The analysis of trends in changes in these models is the main direction of this article.

Key words

• behavior • models • digitalization • management • forecasting • roles • scenarios •

References

1. Romashova I.B. Transformation of human capital in the period of transition to the digital economy / Social processes of modern Russia. International scientific and practical Conference. In 2 vol. – Nizhny Novgorod, 2020. – P. 40-44. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44490048>
2. Elkina O.S. Management of strategies of economic behavior of workers in the labor market. Monograph. – Omsk: Publishing House Omsk Institute (branch) of RGTEU, 2010.
3. Verkhovin V.I. Economic behavior: a textbook: in 2 parts. – Moscow: RUDN, 2015.

Управление digital-компетенциями граждан посредством цифрового консультирования в Центрах предоставления услуг «Мои документы»



Баранов А.В.
Заместитель директора, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Ростов-на-Дону

e-mail: bav.skags@gmail.com



Котлярова О.В.
Доцент, кандидат филологических наук, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин, Владимирский филиал РАНХиГС, г. Владимир

e-mail: Olya-apriori@yandex.ru



Тагаев А.В.
Директор инновационно-технологического центра, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Ростов-на-Дону

e-mail: alvasta13@yandex.ru



Ивлева О.А.
Эксперт отдела современных образовательных технологий, Южно-Российский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Ростов-на-Дону

e-mail: ivasi011@yandex.ru

Аннотация

Статья посвящена практическому опыту внедрения модели компетенций в программы дополнительного профессионального образования. Анализируется опыт разработки дополнительных профессиональных программ, в основе которых находится компетентностная модель специалистов и руководителей многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг. Главной особенностью представленной модели компетенций выступает компетентностная диффузность, то есть «пронизывание» digital-навыками всех других структурных составляющих. Безусловным плюсом реализуемой в рамках национального проекта «Демография» дополнительной профессиональной программы является то, что специалисты и руководители МФЦ, совершенствуя собственную цифровую компетентность, впоследствии в процессе оказания консультационных услуг способны развивать цифровую грамотность граждан, что способствует не только повышению удовлетворенности населения, но и развитию цифровой российской ментальности.

Ключевые слова

• модель компетенций • цифровая компетенция • цифровая ментальность • виртуальный симулятор • дополнительная профессиональная программа повышения квалификации •





Формирование цифровой ментальности российского общества имеет свою специфику. Ее структурирование особо проблематично для людей старшего поколения или для контингента граждан, отклоняющих цифровые трансформации в некоторых сферах жизнедеятельности. Проще говоря, существует большое количество людей, не считающих необходимым использование информационных технологий. Для таких граждан логичнее и правильнее решать собственные проблемы и удовлетворять потребности посредством личного участия: сходить самому в магазин, но не заказать доставку; позвонить или прийти в поликлинику для записи к врачу, но не воспользоваться электронными сервисами; прийти на личный прием к представителю органов власти, но не написать обращение через официальный портал работы с обращениями граждан и т.д. В эпидемиологический, постэпидемиологический периоды, а также во время очередных «коронавирусных волн» такая гражданская позиция чревата негативными последствиями для самих граждан. Неумение и нежелание пользоваться цифровыми сервисами вынуждает их лишней раз посещать общественные места, общаться с большим количеством людей и подвергаться риску быть зараженными.

С одной стороны, правом каждого гражданина Российской Федерации является свободный выбор каналов и способов коммуникации с обществом и государством. Однако, подобное цифровое игнорирование со стороны серьезного процента населения приводит к дифференциации членов российского общества на приемлющих и не приемлющих цифровые технологии. Последствиями подобной дифференциации становятся 1) затруднения в коммуникации граждан с другими гражданами, с государственными органами, некоммерческими организациями и бизнес-структурами; 2) необходимость поиска альтернативных путей воздействия на граждан, не приемлющих цифровые трансформации; 3) появление коммуникативных барьеров и как следствие снижение уровня доверия к власти со стороны населения; 4) увеличение риска заболевания коронавирусной инфекцией.

Однако, надо понимать, что большинство представителей российского общества, не желающих приобретать цифровые навыки, не всегда действуют из соображений неудобства или лени. Большинство из них испытывают сложности в использовании гаджетов. К примеру, малообеспеченные слои населения, изначально не имевшие возможности приобрести смартфоны, ноутбуки, планшеты, оказались в ситуации реального цифрового отставания, когда более развитая в цифровом отношении часть общества повсеместно и ежедневно применяет цифровые навыки и использует любые системы и устройства. Таким гражданам представляется невозможным включить в процесс развития цифровой грамотности и догнать по развитию цифровых навыков своих соотечественников.

Важно отметить, что гражданам предпенсионного и пенсионного возраста наиболее сложно менять традиционное мировоззрение и приобретать цифровые навыки, позволяющие им повышать уровень комфорта в повседневной жизни. Часть представителей общества старшего поколения отказываются пользоваться сервисами бесплатной доставки продуктов, электронными сервисами услуг, открытыми информационными порталами, позволяющими быстро найти и использовать необходимую информацию. Однако значимая часть старшего поколения признает необходимость приобретения и развития цифровых навыков.

Проблема игнорирования цифровых сервисов актуальна и для многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг. Данная проблема имеет бинарное обоснование и, с одной стороны, подразумевает отсутствие digital-навыков у населения, испытывающего потребность в получении той или иной услуги, с другой стороны предполагает отсутствие возможности приобретения этих цифровых навыков в следствии отсутствия источников их передачи. Цифровые компетенции отсутствуют у самих специалистов и руководителей многофункциональных центров, то есть у того контингента, который потенциально может являться каналом передачи необходимых навыков.

Согласимся, что многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг являются мощной коммуникационной платформой, обеспечивающей непрерывное взаимодействие между гражданским обществом и властью. Специалисты МФЦ, реализующие полноценное информирование граждан о возможностях получения государственных услуг, помимо этого, выступают в качестве консультантов по цифровым вопросам.

Для расширения возможностей цифрового консультирования специалистами МФЦ представителями ЮРИУ РАНХиГС была разработана программа дополнительного профессионального образования «Ор-

организация доступа и обучения цифровыми сервисами граждан в центрах предоставления услуг «Мои документы», целью которой является многоаспектное формирование цифровых компетенций специалистов и руководителей многофункциональных центров, которые впоследствии в процессе консультирования граждан будут способны совершенствовать цифровые навыки населения. Такая взаимосвязь способствует формированию цифровой ментальности общества и повышению уровня доверия к власти со стороны гражданского общества. Визуализируем основную идею, реализованную в рамках дополнительной профессиональной программы на рисунке 1.

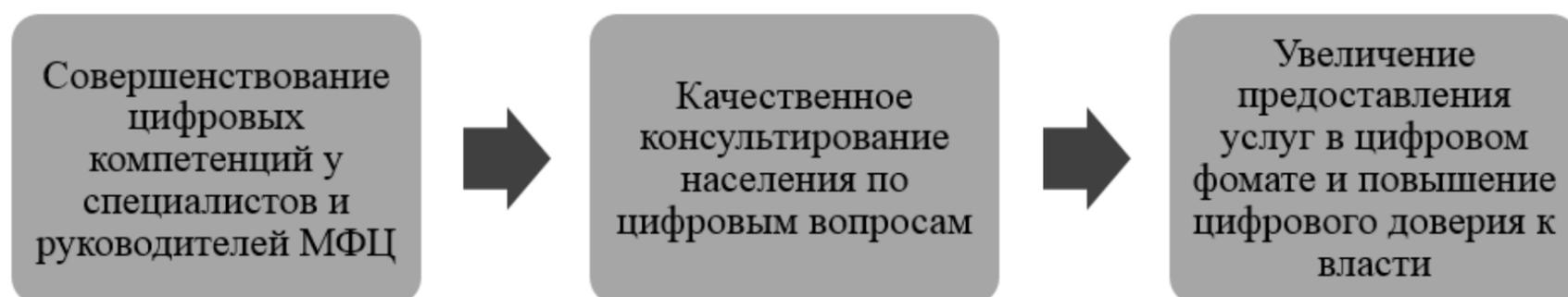


Рисунок 1 – Взаимосвязь развития цифровых компетенций

Проблемой формирования эффективной модели компетенций занимаются исследователи разнообразных научных направлений. Критический анализ научных источников позволяет выделить работы, посвященные изучению формирования и динамики компетентностной модели в рамках образовательной парадигмы. Подобные исследования направлены на совершенствование системы образования и анализ качественных характеристик самого образовательного процесса и его субъектов: преподавателей, студентов, научных сотрудников, выпускников. В этой связи интересны работы Л.В. Бобровой, О.А. Мариновой [2], Л.В. Трубайчук [7]; Т.Н. Ярышевой [9]. Другим приоритетным направлением современных исследований в области политологии является изучение компетентностной модели государственных и муниципальных служащих. См., например, работы Ш.С. Акифи [1]; О.В. Котляровой [4]. В парадигме управленческого дискурса рассматривается вопрос потенциала профессиональных возможностей руководителей и сотрудников. Обсуждаемые работы подтверждают значимость развития лидерских качеств в сочетании с эффективной командной деятельностью. См. работы Т.В. Красавиной [5]; О.Л. Чулановой [8]. К последнему направлению необходимо отнести представленное исследование, направленное на изучение модели компетенций сотрудников многофункциональных центров, – в частности, и эффективизации работы системы МФЦ – в целом.

Обратим внимание на то, что в основе модели компетенций находится профессиональный стандарт «Консультант в области развития цифровой грамотности населения (цифровой куратор)». Данный профессиональный стандарт был разработан Российским обществом «Знание», в рамках программы «Цифровая экономика Российской Федерации» по направлению «Кадры и образование». Целью проекта является системная работа по повышению степени информированности и цифровой грамотности широких слоев населения.

Основанная на профессиональном стандарте модель цифровых компетенций специалистов и руководителей МФЦ дает возможность сформировать и придерживаться профессионального стандарта, следование которому предполагает одинаково качественное предоставление консультационных услуг во всех отделениях многофункциональных центров.

Особо отметим, что представленное в статье исследование, определенным образом опирается на концепцию цифровой компетентностной модели, разрабатываемой ВШГУ РАНХиГС [10]. Модель компетенций представляет собой полный набор компетенций и их характеристик, сформированный в соответствии с видом профессиональной деятельности. Она включает в себя три связанных между собой трека. Обратим внимание, что трек цифровых компетенций охватывает модуль профессиональных и надпрофессиональных компетенций, цифровые компетенции как бы проникает в другие компетенции. Создается компетентностная диффузность, под которой понимается взаимопроникновение компетенций друг в друга.



Рисунок 2 – Компетентностная модель цифрового консультирования

Итак, обратим внимание, что трек профессиональных компетенций подразумевает освоение умений, поддерживающих формальное осуществление обслуживания в МФЦ и включает развитие следующих компетенций:

1) Компетенция Организационная эффективность в процессе предоставления услуг в центрах «Мои документы», которая формируется и совершенствуется посредством освоения тем:

- Ознакомление с порядком организации работы и предоставления государственных и муниципальных услуг;
- Изучение перечня государственных и муниципальных услуг (на примере «МФЦ города Ростов-на-Дону»);
- Портал государственных и муниципальных услуг. Изучение порядка регистрации в ЕСИА;
- Изучение порядков доставки, хранения и выдачи результатов услуг, предоставляемых на площадках МФЦ;
- Стандарты Сервиса МФЦ (на примере стандарта Ростовской области). Работа с электронной очередью;
- Ознакомление с возможностями информационных киосков;
- Ознакомление с работой и обязанностями специалистов (на примере МКУ «МФЦ города Ростов-на-Дону»), осуществляющих прием документов по услугам.

2) Компетенция Нормативно-правовая грамотность, умение применять Российское законодательство в процессе предоставления государственных и муниципальных услуг, совершенствуемая в процессе освоения тем, включающих обзор Постановления Правительства РФ от 22.12.2012 г. № 1376 «Об утверждении Правил организации деятельности многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг», а также обзор Федерального закона от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных».

Трек надпрофессиональных компетенций подразумевает развитие умений, совершенствующих качество взаимосвязи между многофункциональными центрами, гражданами и государством. С одной стороны, это навыки, востребованные любой профессией, связанной с коммуникациями, с другой стороны



связующая функция между властью и населением определяет специфичность общения в МФЦ и диктует ряд необходимых условий, соблюдение которых повышает эффективность взаимодействия. Данный трек содержит следующие компетенции:

- 1) Коммуникативную компетентность, раскрываемую посредством освоения тем
 - Эффективная консультация в условиях цифровой экономики как показатель коммуникативной компетентности;
 - Работа по развитию цифровых компетенций с учетом возрастных и индивидуальных особенностей различных групп клиентов;
 - Соблюдение норм современного русского литературного языка для обеспечения эффективной коммуникации в условиях цифровой экономики;
 - Диалогичное общение с учетом возрастных и индивидуальных особенностей. Ответы на вопросы клиентов;
 - Проверка результативности консультации;
 - Монологичное сообщение как форма цифрового консультирования.
- 2) Психологическую компетентность, включающую развитие эмоционального интеллекта и умения применять методики профилактики эмоционального выгорания. Данная компетентность совершенствуется в процессе освоения тем:
 - Развитие цифровых компетенций с учетом особенностей восприятия, понимания и интерпретации информации;
 - Стратегии, помогающие преодолеть стресс. Приемы быстрого выхода из стресса. Методики расслабления;
 - Личное взаимодействие с клиентами. Речевые принципы клиентоориентированности в условиях цифровой экономики. Предупреждение конфликтной коммуникации;
 - Прием обращений клиентов по телефону. Формулы этичного общения. Тайм-менеджмент телефонных переговоров;
 - Речевые тактики корректного общения в социальных сетях и по электронной почте. Цифровой этикет;
 - Методы саморегуляции и психологической защиты при работе с населением. Грамотная интерпретация обратной связи.

Наконец, третий трек цифровых компетенций, дополняющих треки профессиональных и надпрофессиональных компетенций, включает развитие цифровых навыков самих специалистов и руководителей МФЦ, а также предполагает развитие способности передавать цифровые навыки гражданам, обращающимся за консультацией. Трек цифровых компетенций включает

- 1) Компетенцию Использование цифровых сервисов и технологий, которая формируется посредством освоения тем:
 - Цифровая грамотность: основные понятия и компетенции;
 - Компьютерные программные средства и онлайн-сервисы для работы с информацией (текстовой, графической, табличной);
 - Поиск информации в интернете и ее проверка на достоверность;
 - Оплата услуг через цифровые сервисы;
 - Цифровые государственные услуги;
 - Электронная цифровая подпись.
- 2) Компетенцию Соблюдение цифровой безопасности, приобретаемой посредством освоения тем:
 - Скачивание, хранение и распространение информации. Защита данных. Защита цифровых устройств. Компьютерные вирусы;
 - Основы информационной безопасности;
 - Виды угроз информационной безопасности, их классификация;
 - Правовые основы информационной безопасности;
 - Механизмы защиты информации, в том числе инженернотехнические, антивирусные, криптографические средства защиты информации;
 - Вопросы обеспечения информационной безопасности при использовании интернет-сервисов.

Отдельно выделим две цифровые компетенции, совершенствуемые на всех этапах освоения програм-

мы и, по сути, формирующие консультационную способность. Это следующие компетенции: цифровая практика и цифровое консультирование. Данные способности позволяют специалистам и руководителям МФЦ внедрять педагогическую составляющую в процесс консультации и передавать имеющиеся навыки гражданам, нуждающимся в цифровых навыках.

Результатом освоения программы является увеличение количества специалистов и руководителей МФЦ, способных организовывать и реализовывать процесс цифрового консультирования населения. В процессе цифрового консультирования в зависимости от специфики поставленных задач граждане имеют возможность бесплатно развивать собственные цифровые компетенции, что дает им возможность 1) в целом повышать уровень цифровой грамотности и быть уверенным в результатах цифровой коммуникации с различными государственными и бизнес структурами, а также 2) самостоятельно и своевременно получать государственные и муниципальные услуги в том формате, которые принципиально удобен в создавшейся ситуации (к примеру, в условиях постпандемии или в ситуации эпидемиологического роста).

Апробация дополнительной профессиональной программы в рамках национального проекта «Демография» происходит не случайно. Гражданам старшего поколения, пенсионного и предпенсионного возраста освоение программы позволит приобрести цифровые навыки, которые сделают их жизнь более комфортной и безопасной. Для другой категории населения, задействованной в рамках национального проекта, а именно для женщин в декретном отпуске, а также для женщин, не сумевших найти (поменять) работу в последекретный период, совершенствование цифровой компетенции позволит безболезненно найти работу и быть вовлеченными в процессы общественных цифровых трансформаций.

В периоды эпидемиологических обострений, на наш взгляд, наиболее важным становится внедрение инновационных образовательных инструментов дистанционного формата. Уже разработан и будет интегрирован в процесс обучения образовательный симулятор, имитирующий деятельность многофункциональных центров. Авторский коллектив имеет положительный опыт разработки и внедрения образовательных симуляторов. Интересны научные публикации на эту тему. См., например, [3], [6]. Образовательный симулятор позволит слушателям дистанционно развивать необходимые цифровые навыки, формировать практический опыт, развивать digital-компетенции, соответствующие компетентностной модели специалиста или руководителя МФЦ.

В заключении отметим, что частью цифровой общественной ментальности становится доверие к власти, сформированное и поддерживаемое посредством цифровой грамотности населения. Развитие общества в эпоху цифровых трансформаций неминуемо носит системный и процессуальный характер, в связи с чем платформа, а главное кадровый потенциал многофункциональных центров становится частью действующего механизма повышения уровня доверия к власти со стороны населения.

Список использованной литературы:

1. Акифи Ш.С. Сравнительный анализ национальных моделей профессиональных компетенций государственных служащих // Образование и общество. 2017. № 5-6(106-197). С. 127-125.
2. Боброва Л.В., Маринова О.А. Компетентностная модель выпускника как альтернатива модели квалификационной / В сборнике: Наука и образование в жизни современного общества. Тамбов, 2012. С. 20-21.
3. Газиева И.А., Баранов А.В., Котлярова О.В., Тагаев А.В. Виртуальные симуляторы как инструмент развития трудового потенциала студентов // В сборнике: Социальные институты в цифровой среде. Сборник трудов второй международной научно-практической конференции. Под редакцией Т.В. Игнатовой, Д.А. Корсунова, Н.В. Брюхановой. 2020. С. 229-237.
4. Котлярова О.В. Коммуникативная компетентность современного государственного служащего // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Русская филология. 2017. № 4. С. 8-17.

5. Красавина Т.В. Компетентностная модель профессиональной подготовки менеджера // Экономика и политика. 2016. № 1(7). С. 58-61.
6. Тагаев А.В., Баранов А.В., Котлярова О.В. Практический опыт внедрения виртуального симулятора в образовательную парадигму // В сборнике: Лучшие практики в образовании и профориентации Президентской академии. Сборник методических материалов и статей. Москва, 2020. С. 92-100.
7. Трубайчук Л.В. Компетентностная модель образования - новая модель качества образования // Учебное занятие: поиск, инновации, перспективы. 2008. № 3(11). С. 13-17.
8. Чуланова О.Л. Развитие мягких навыков (soft skills) руководителей в соответствии с целевой моделью компетенций // Материалы Афанасьевских чтений. 2017. № 4(21). С. 45-55.
9. Ярышева Т. Модели образования. Компетентностная модель в системе высшего образования / Материалы Международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова». Барнаул, 2016. С. 104-106.
10. URL: <https://hr.cdto.ranepa.ru/cm>

Management of digital competencies of the population through digital consulting in the «My Documents» Service Centers

Baranov A.V.

Deputy Director, South-Russian Institute of Management - branch of RANEPА, Rostov-on-Don

E-mail: bav.skags@gmail.com

Kotlyarova O.V.

Associate Professor, Candidate of Philology, Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Disciplines, Vladimir branch of RANEPА, Vladimir

E-mail: Olya-apriori@yandex.ru

Tagaev A.V.

Director of the Innovation and Technology Center, South-Russian Institute of Management - branch of RANEPА, Rostov-on-Don

E-mail: alvasta13@yandex.ru

Ivleva O.A.

Expert of the Department of modern educational technologies, South-Russian Institute of Management - branch of RANEPА, Rostov-on-Don

E-mail: ivasi011@yandex.ru

Abstract

The article is devoted to the practical experience of implementing the competence model in the programs of additional professional education. The article analyzes the experience of developing additional professional programs based on the competence model of specialists and managers of multifunctional centers for the provision of state and municipal services. The main feature of the presented competence model is competence diffuseness, that is, the «penetration» of all other structural components by digital skills. The absolute advantage of the additional professional program implemented within the framework of the national project «Demography» is that specialists and managers of the MFC, improving their own digital competence, are subsequently able to develop digital literacy of citizens in the process of providing consulting services, which contributes not only to increasing the satisfaction of the population, but also to the development of the digital Russian mentality.

Key words

• competence model • digital competence • digital mentality • virtual simulator • additional professional training program •

References

1. Akifi Sh.S. Comparative analysis of national models of professional competencies of civil servants // Education and society. 2017. N 5-6(106-197). P. 127-125.
2. Bobrova L.V., Marinova O.A. The competence model of a graduate as an alternative to the qualification model / In the collection: Science and education in the life of modern society. Tambov, 2012. P. 20-21.
3. Gazieva I.A., Baranov A.V., Kotlyarova O.V., Tagaev A.V. Virtual simulators as a tool for developing the labor potential of students // In the collection: Social institutions in the digital environment. Proceedings of the second International Scientific and practical conference. Edited by T.V. Ignatova, D.A. Korsunov, N.V. Bryukhanova. 2020. P. 229-237.
4. Kotlyarova O.V. Communicative competence of a modern civil servant // Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Russian Philology. 2017. N 4. P. 8-17.
5. Krasavina T.V. Competence model of professional training of a manager // Economics and politics. 2016. N 1(7). P. 58-61.
6. Tagaev AV., Baranov AV., Kotlyarova O.V. Practical experience of introducing a virtual simulator into the educational paradigm // In the collection: Best practices in education and career guidance of the Presidential Academy. Collection of methodological materials and articles. Moscow, 2020. P. 92-100.
7. Trubaichuk L.V. Competence-based model of education - a new model of education quality // Training lesson: search, innovations, prospects. 2008. N 3(11). P. 13-17.
8. Chulanova O.L. Development of soft skills of managers in accordance with the target model of competencies // Materials of Afanasiev readings. 2017. N 4(21). P. 45-55.
9. Yarysheva T. Models of education. Competence model in the system of higher education / Materials of the International scientific and practical conference. Altai State Technical University named after I. I. Polzunov. Barnaul, 2016. P. 104-106.
10. URL: <https://hr.cdto.ranepa.ru/cm>



Современные кадровые технологии



Структурно-феноменологический подход к исследованию субъектно-информационных видов деятельности¹



Карпов А.А.

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

e-mail: karpov.sander2016@yandex.ru

Аннотация

Представлены материалы, раскрывающие основную специфику современных исследований в области психологической теории деятельности и в метакогнитивизме. Показано, за счет каких средств может быть осуществлен синтез этих крупных направлений. Сформулированы положения, согласно которым ведущей областью дальнейших разработок может стать проблематика феноменологии метакогнитивной регуляции деятельности субъектно-информационного класса.

Ключевые слова

• субъектно-информационный класс • метакогнитивная сфера личности • структурно-феноменологический подход • метакогнитивные феномены • профессиональная деятельность •

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда (РНФ), № проекта 21-18-00039

Одними из наиболее представленных в современной отечественной психологии являются исследования в области теории деятельности, с одной стороны, и метакогнитивизм (и шире, – метакогнитивная психология) – с другой. Вместе с тем, очень явной представляется тенденция, согласно которой в современном метакогнитивизме сформировался «внедеятельностный» подход, что обуславливает формулировку ряда новых задач.

Результаты наших предыдущих работ показывают возможности экспликации в метакогнитивизме нового подхода, который был обозначен как структурно-феноменологический [1; 2]. Его суть состоит в комплексном, систематизированном описании выявленных к настоящему моменту метакогнитивных феноменов (эффектов), разработке таких методологических средств, которые бы позволили устанавливать их в дальнейшем, а также формулировке на этой основе новых концептуальных положений. Одновременно с этим, качественные характеристики феноменов позволяют сделать вывод об их взаимосвязи друг с другом, а по сути, о наличии некоей единой феноменологической структуры метапознания. Учитывая тот факт, что, практически все метакогнитивные процессы предполагают наличие у них определенного феноменологического состава, можно сделать вывод и о наличии такой структуры, лежащей в его основе. В свою очередь, отдельные метакогнитивные феномены (эффекты) также должны быть осмыслены не как разрозненные и автономные явления, а проинтерпретированы именно как «части целого», то есть в качестве подсистем метакогнитивной сферы как единой системы.

Вместе с тем, на фоне усиливающейся интенсификации развития различных сфер (технологической, экономической, социальной) возникают очевидные тенденции к смене в качестве главного предмета изучения в психологической теории деятельности двух традиционно дифференцируемых классов деятельности – субъект-объектных и субъект-субъектных – на новый – субъектно-информационный класс [3]. Его важнейшей отличительной характеристикой является то, что в нем имеет место, фактически, та же самая трансформация, которая привела в свое время к необходимости дифференциации субъект-объектного и субъект-субъектного классов. Это трансформация основного атрибута деятельности – ее предмета. В субъектно-информационных видах деятельности им выступает уже не объект, но и не субъект, а совершенно иная и предельно специфическая сущность – информация. При этом в деятельности этого класса их предмет не только качественно видоизменяется, но и еще более усложняется, приобретая в ряде случаев черты именно качественно новой реальности – виртуальной.

В этой связи, принципиально важными становятся разработки, относящиеся к психологии субъекта деятельности субъектно-информационного класса. В этом случае, полагаем, центральное место должны занимать, помимо прочих, вопросы, связанные с закономерностями организации метакогнитивной сферы личности и выявлением ее феноменологической «картины». Это относится, с одной стороны, к анализу уже описанных к настоящему моменту метакогнитивных феноменов («Tip-of-the-Tongue», феномена «сверхуверенности», феномена «гиперкоррекции», феномена рефлексивного перфекционизма и так далее. [4; 5; 6; 7]) и к выявлению и интерпретации ряда новых – специфичных типам и видам деятельности, входящих в субъектно-информационный класс, с другой. Таким образом, считаем, складываются необходимые и достаточные предпосылки для формирования отдельного направления в теории деятельности, в целом, и в психологическом анализе деятельности, в частности, которое, в дальнейшем, целесообразно было бы обозначить как «феноменология метакогнитивной регуляции деятельности субъектно-информационного класса».

Список использованной литературы:

1. Карпов А.А. Феноменология и диагностика метакогнитивной сферы личности. Ярославль: ЯрГУ. 2016. 208 с.
2. Карпов А.А. Структурно-феноменологический подход в метакогнитивной психологии // Вестник ЯрГУ. Серия Гуманитарные науки. 2016. № 4(38). С. 106-111.
3. Карпов А.В. О субъектно-информационном классе деятельности // Социальный психолог. 2018. № 2(36). С. 5-12.
4. Тихонов Р.В., Аммалайнен А. В., Морошкина Н. В. Многообразие метакогнитивных чувств // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология и педагогика. 2018. Т. 8. № 3. С. 214-242.

5. Koriat A. The Feeling of Knowing: Some Metatheoretical Implications for Consciousness and Control // *Conscious. Cogn.* 2000. Vol. 9. N 2. P. 149-171.
6. Metcalfe J., Schwartz B.L., Bloom P.A. The tip-of-the-tongue state and curiosity // *Cogn. Res. Princ. Implic.* 2017. Vol. 2. N 1. P. 31.
7. Schwartz B. Sources of information in metamemory: Judgments of learning and feelings of knowing // *Psychon. Bull. Rev.* 1994. Vol. 1. N. 3. P. 357-375.

Structural-Phenomenological Approach to the Research of Subject-Information Types of Activity ¹

Karpov A.A.

Doctor of psychological sciences, professor of RAE, 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 paper presents materials that reveal the specifics of modern research in the field of psychological theory of activity and in metacognitivism. It is shown by what means the synthesis of these major directions can be carried out. The provisions are formulated according to which the problems of the phenomenology of metacognitive regulation of the activity of the subject-information class can become the leading area of further development.

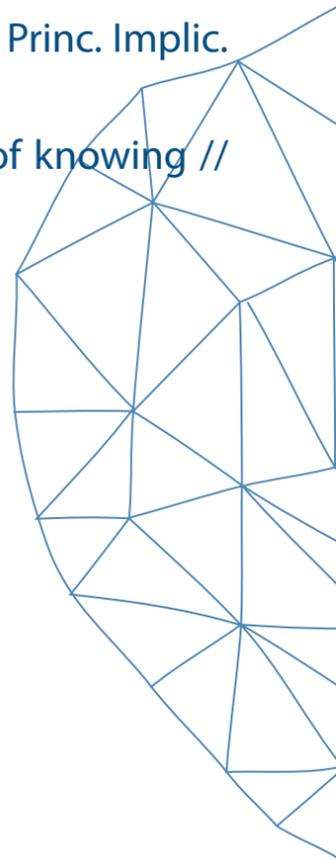
Key words

• subject-information class • metacognitive sphere of personality • structural-phenomenological approach •

References

1. Karpov A.A. Fenomenologija i diagnostika metakognitivnoj sfery lichnosti. Yaroslavl: YarGU. 2016. 208 p.
2. Karpov A.A. Strukturno-fenomenologicheskij podkhod v metakognitivnoj psikhologii // *Vestnik YarGU. Serija Gumanitarnyje nauki.* 2016. N 4(38). P. 106-111.
3. Karpov A.V. O subjektno-informatsionnom klasse deyatel'nosti // *Sotsial'nyj psikholog.* 2018. N 2(36). P. 5-12.
4. Tikhonov R.V., Ammalainen A.V., Moroshkina N.V. Mnogoobrazie metakognitivnyh chuvstv // *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Psihologiya i pedagogika.* 2018. T. 8. N 3. S. 214-242.
5. Koriat A. The Feeling of Knowing: Some Metatheoretical Implications for Consciousness and Control // *Conscious. Cogn.* 2000. Vol. 9. N 2. P. 149-171.
6. Metcalfe J., Schwartz B.L., Bloom P.A. The tip-of-the-tongue state and curiosity // *Cogn. Res. Princ. Implic.* 2017. Vol. 2. N 1. P. 31.
7. Schwartz B. Sources of information in metamemory: Judgments of learning and feelings of knowing // *Psychon. Bull. Rev.* 1994. Vol. 1. N. 3. P. 357-375.

¹ The research was carried out with the financial support of the RSF according to the research project N 21-18-00039



Особенности профессионализации медицинских сестер на этапе обучения в медицинском колледже



Екатерина М.В.
Преподаватель социально-экономических наук, ГПОУ ЯО «Ярославский медицинский колледж», г. Ярославль
e-mail: ekaterinina.m@yandex.ru

Аннотация

Рассмотрены особенности профессионализации медицинских сестер на этапе обучения в колледже. Представлены результаты исследования, доказывающие, что на протяжении периода обучения, процесс профессионализации медсестер обусловлен изменениями в структуре учебной мотивации.

Ключевые слова

• профессионализация • будущие медицинские сестры • учебная мотивация • обучение в медицинском колледже •

Всемирная организация здравоохранения в 2020 году представила статистические данные о количестве медицинских сестер по миру: чуть менее 28 миллионов, в то время как дефицит составляет примерно 5,9 миллионов кадров [4]. Поскольку профессия медсестры обладает повышенным риском для формирования синдромов эмоционального выгорания и «сострадательной усталости», по всему миру наблюдается их недостаток. Одной из причин этого являются проблемы в организации процесса профессионального становления будущих медицинских сестер, которое отмечается по всему миру [1; 3] и недостаточной изученностью факторов их профессионализации.

В рамках данных тезисов представлены результаты эмпирического исследования, проведенного с целью определения особенностей процесса профессионализации медсестер на этапе обучения в медицинском колледже, включавшего определение уровней развития профессионально-важных качеств (далее ПВК) и влияния учебной мотивации на процесс профессионализации. Для проведения исследования были определены ПВК для медсестер и подобраны соответствующие методики: переключаемость и концентрация внимания (корректирующая проба), эмпатия (диагностика социальной эмпатии Н.П. Фетискина, В.В. Козлова, Г.М. Мануйлова), самоконтроль (вопросник для выявления выраженности самоконтроля в эмоциональной сфере, деятельности и поведении Г.С. Никифорова, В.К. Васильева, С.В. Фирсовой), ответственность (методика «Тест-опросник субъективного контроля (УСК) Дж. Роттера», адаптированный Е.Ф. Бажиным, С.А. Голькиной, А.М. Эткингом), коммуникативные и организаторские способности (КОС-1 В.В. Синявского, В.А. Федорошина); также для определения взаимосвязи разных видов мотивации у студентов была применена комплексная диагностика мотивации УД Е.В. Карповой [2]. Базу исследования составили студенты очной (n=75) и очно-заочной (n=80) форм обучения специальности «Сестринское дело». Результаты исследования показали, что в течение периода обучения у студентов трансформируются структуры ПВК и учебной мотивации, и происходит снижение уровней развития определенных ПВК и одновременное повышение мотивационных подсистем, не связанных со стремлением к достижению и самореализации. Ведущим ПВК для выпускников обеих форм обучения явилась ответственность, а менее развитыми ПВК эмпатия, коммуникативные и организаторские способности. Преобладающие мотивационные подсистемы – это антимотивация, мотивация безопасности и внеучебная мотивация. Организация учебного процесса, направленная на правильное выполнение алгоритмов манипуляций и избежание медицинских ошибок медсестрами в будущей работе, является фактором трансформации учебной мотивации и ПВК. Преобладающие мотивационные подсистемы студентов показывают стремление студентов к избеганию тяжелых психологических нагрузок, и поэтому на выпускном курсе определенные ПВК инволюционировали.

Полученные результаты отражают необходимость учета специфики профессионализации медсестер и дальнейшего изучения с целью снижения отсева студентов-медсестер, а также увеличения медицинских кадров по стране.

Список использованной литературы:

1. Глубоковская Е.Е. Современные проблемы подготовки и профессиональной реализации среднего медицинского персонала // Бюллетень медицинских Интернет-конференций (ISSN 2224-6150). 2013. Т. 3. № 12. С. 1395-1398.
2. Карпова Е.В. Структура и генезис мотивационной сферы личности в учебной деятельности. Ярославль: ЯГПУ, 2007. 570 с.
3. Каширцева И.В. Совершенствование многоуровневой профессиональной системы образования медицинских сестер [Текст]: Дис. канд. мед. Наук. Новосибирск, 2005. 165 с.
4. Международный год медико-санитарных и социальных работников, 2021 г. // Всемирная организация здравоохранения: ежедн. интернет-изд. URL: <https://www.who.int/ru/campaigns/annual-theme/year-of-health-and-care-workers-2021> (дата обращения: 06.09.21).

Features of professionalization of nurses at the stage of training in a medical college

Ekaterinina M.V.

Teacher of Social and economic Sciences, Yaroslavl Medical College, Yaroslavl

E-mail: ekaterinina.m@yandex.ru

Abstract

The article discusses the features of the professionalization of nurses at the stage of college education. The presented research results prove that during the training period, the process of professionalization of nurses is due to changes in the structure of educational motivation.

Key words

• professionalization • future nurses • educational motivation • training in a medical college •

References

1. Glubokovskaya E. E. Modern problems of training and professional implementation of secondary medical personnel // Bulletin of medical Internet conferences (ISSN 2224-6150). 2013. Vol. 3. N 12. P. 1395-1398.
2. Karpova E.V. Structure and genesis of the motivational sphere of the individual in educational activities. Yaroslavl: YSPU, 2007. 570 p.
3. Kashirtseva I.V. Improvement of the multi-level professional system of education of nurses [Text]: Dissertation submitted for the Degree of Candidate of Medical Science. Novosibirsk, 2005. 165 p.
4. International Year of Health and Social Workers, 2021 // World Health Organization: every day. online ed. URL: <https://www.who.int/ru/campaigns/annual-theme/year-of-health-and-care-workers-2021> (accessed: 06.09.21).



Диагностика и оценка ЛИЧНОСТИ



Управленческий потенциал и управленческая готовность: особенности оценки



Синягин Ю.В.

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

e-mail: yvsinyagin@gmail.com

Аннотация

В статье анализируются понятия, используемые в ходе проведения личностно-профессиональной диагностики, уточняются формулировки и обсуждается интерпретация ее результатов. Проводится анализ взаимосвязи управленческого потенциала и управленческой готовности, а также вводятся новые определения «интегральный управленческий потенциал» и «потенциал карьерного роста». На примере инструментов, используемых на факультете оценки и развития управленческих кадров в ходе личностно-профессиональной диагностики руководителей (опросник оценки управленческого потенциала (ОУП), разработанные на его основе большая биографическая анкета и предикативная модель оценки управленческой готовности) показаны возможности и ограничения каждого из перечисленных инструментов при оценке интегральных характеристик личности руководителя государственной службы управленческий потенциал и управленческая готовность.

Ключевые слова

• личностно-профессиональная диагностика • оценка • руководитель • управленческий потенциал • управленческая готовность •



Личностно-профессиональная диагностика руководителей стала сегодня обычным явлением, которое воспринимается большинством руководителей привычным и достаточно полезным инструментом как для оценки кандидатов на управленческие должности и действующих руководителей, так и для построения планов их профессионального развития, определения карьерных траекторий. При этом, весьма важным выступает то, что сами руководители часто используют такую диагностику в целях лучшего понимания собственных личностно-профессиональных и управленческих ресурсов.

Расширение сфер и областей использования личностно-профессиональной диагностики, превращение ее в массовую процедуру для решения широкого круга кадровых задач, приводит к необходимости периодического переосмысления тех понятий, которые используются в ходе ее проведения, формулировки и интерпретации ее результатов.

К таким понятиям относятся управленческий потенциал и управленческая готовность, получившие широкое распространение в современной практике работы по диагностике и оценке управленческих кадров. Они наиболее часто используются в качестве итоговых интегральных показателей результатов личностно-профессиональной диагностики. Представляется весьма важным уточнить сходство и различие этих понятий.

Поскольку оба этих понятия уже выступали ранее предметом нашего достаточно подробного анализа [4; 16] в данной статье, опираясь на опыт работы по оценке управленческой готовности и управленческого потенциала, накопленный на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАН-ХиГС, мы попытаемся кратко описать их с учетом использования в конкретной диагностической практике.

Кроме того, на примере инструментов, используемых на факультете оценки и развития управленческих кадров в ходе личностно-профессиональной диагностики руководителей (опросник оценки управленческого потенциала (ОУП), разработанные на его основе большая биографическая анкета и предикативная модель оценки управленческой готовности) [8; 10; 13], мы попытаемся показать возможности и ограничения каждого из перечисленных инструментов при оценке этих интегральных характеристик (управленческий потенциал и управленческая готовность).

Вполне очевидно, что управленческий потенциал – это возможности человека к успешной реализации себя в управленческой деятельности, а управленческая готовность – проекция этой возможности на управленческую реальность. Потенциал – основа готовности.

Как мы уже отмечали ранее, управленческий потенциал – неспецифическая характеристика (не привязанная к конкретной сфере управленческой деятельности), отражающая степень выраженности значимых для эффективной управленческой деятельности, инвариантных личностно-профессиональных ресурсов. Управленческая же готовность, в отличие от потенциала, специфическая (привязанная к конкретной должности или группе должностей) нормативно-ресурсная характеристика, отражающая степень соответствия имеющихся личностно-профессиональных и управленческих ресурсов эталонному профилю должности или группы должностей, а также степень мотивированности для их замещения [3; 4; 7; 8; 16].

Различия между потенциалом и готовностью достаточно близки к различиям и сходству мотивации достижения и уровня притязаний. Мотивация достижения, как известно, неспецифическая характеристика, проявляющаяся во всех сферах, независимо от вида и содержания конкретной деятельности. Уровень притязаний значимо связан с мотивацией достижения. Вместе с тем, это специфическая характеристика. Уровень притязаний, в отличие от мотивации достижения может быть существенно разным в разных видах конкретной деятельности [12]. Аналогично и управленческий потенциал может быть высоким, но сочетаться с различными уровнями готовности к конкретным должностям или группам должностей, не говоря уже о сферах управленческой деятельности.

Различными выступают и способы оценки потенциала и готовности. Оценка потенциала критериально ориентирована. Она проводится на основе сравнения результатов диагностики с оценками, полученными в ходе нормирования по данному критерию (критериям) большого массива данных. Оценка готовности – нормативно-ресурсная. Она проводится на основе сопоставления результатов диагностики с нормативными профилями конкретной должности или группы должностей. Вместе с тем, и в том,

и в другом случае сами показатели являются пересекающимися. При этом очевидно, что показатели оценки потенциала всегда более обобщенные, поскольку ориентированы на выявление инвариантных управленческих ресурсов. В рамках личностно-профессиональной диагностики, реализуемой на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС для этого разработана и достаточно успешно используется модель метакомпетентностей, которая конкретизируется при переходе от оценки потенциала к оценке управленческой готовности [7; 16]. Условно, можно изобразить соотношение управленческого потенциала и управленческой готовности с помощью кругов Эйлера (рис. 1).

Очевидно, что не все составляющие управленческого потенциала будут востребованы в рамках конкретной управленческой должности на определенном и вполне конкретном управленческом уровне (они обозначены цифрой 1 на рисунке 1). Также очевидно, что зафиксированные с помощью модели личностно-профессиональные и управленческие ресурсы не будут исчерпывать те, что необходимы с учетом специфики конкретной деятельности. Кроме того, в структуре готовности есть показатели, которые условно можно обозначить как показатели формальной готовности [13]. Это, например, требования наличия у претендента на должность определенного профессионального и управленческого опыта в данной сфере деятельности, а также специфические компетенции и компетентности. Именно они входят в зону 3 на рисунке 1. Пересечение управленческого потенциала и управленческой готовности можно условно обозначить как «потенциал готовности» или «потенциальная готовность». Важным здесь выступает и входящая в структуру готовности мотивация замещения именно конкретной должности (группы должностей). Здесь, опять-таки в отличие от потенциала, который фиксирует неспецифическую характеристику – мотивацию достижения и мотивацию управленческой деятельности вообще, нужно принимать во внимание то, насколько человек мотивирован занять именно конкретную управленческую позицию. Уместно вспомнить, что мотивация выступает важным элементом в построении моделей личностно-профессионального развития руководителей [14]. Это нашло свое отражение в сформулированной нами достаточно давно вместе с В.Г. Асеевым модели «хочу» – «могу» – «надо», положенной в основу специального опросника, который используется в рамках технологии оценки управленческого потенциала руководителей [1].

Рисунок 1 также демонстрирует, что чем более обобщенными выступают группы должностей, тем больше пересечения управленческого потенциала и управленческой готовности, что достаточно очевидно.



Рисунок 1 – Варианты соотношения актуального управленческого потенциала и управленческой готовности

Последнее иллюстрирует известное противоречие в построении моделей диагностики и оценки. Чем больше мы будем конкретизировать модель компетентностей и компетенций под конкретную группу должностей, тем точнее будет оценка потенциала и готовности в рамках данной группы должностей, но при этом сузится сфера возможностей использования этой оценки. Чем более обобщенными выступают показатели модели, тем шире возможности ее использования при поиске путей реализации потенциала, перспектив использования ресурсов руководителя на различных управленческих должностях,



но тем менее точной будет построенная на этой основе оценка управленческой готовности к конкретным управленческим должностям в конкретной организации. Это противоречие находит отражение, прежде всего, в многообразии моделей оценки потенциала и готовности в рамках конкретных организационных структур, которые нацелены на выявление именно специфических, требуемых в данной конкретной сфере управленческих ресурсов. С другой стороны, оно проявляется в поиске и распространении все более универсальных моделей управленческих компетентностей и компетенций в тех структурах, которые занимаются поиском и отбором талантов. Наиболее ярким примером здесь выступает конкурс «Лидеры России». Однако сегодня и на уровне отдельных сфер и структур наблюдается подобный тренд, поскольку очевидной стала необходимость поиска и продвижения перспективных руководителей внутри них. Прежде всего, это связано с непредсказуемостью и неопределенностью современного мира, в котором сложно предсказать востребованность отдельных управленческих ресурсов [8; 9; 11].

Важными составляющими готовности выступают профессиональный и управленческий опыт руководителя. Безусловно, частично и профессиональный и управленческий опыт входят в число показателей оценки и управленческого потенциала, однако лишь в той части, в какой они повышают инвариантные ресурсы руководителя, повышая его потенциальные возможности реализовать себя на различных управленческих позициях. В этом плане, как мы уже отмечали выше, можно говорить не только об актуальной готовности руководителя, но также, если рассматривать ее без учета потенциала, о его формальной готовности. Часто такое разведение выступает весьма эвристичным при постановке вопросов о направлениях его личностно-профессионального развития, путем построения на этих основаниях типологии руководителей [9].

Взятые в своей статической составляющей и актуальный потенциал, и управленческая готовность позволяют ответить на ряд значимых вопросов при решении проблем отбора управленческих кадров и их назначения на определенные управленческие позиции. Вместе с тем, они не дают ответа на целый ряд других вопросов и, прежде всего, вопросов о карьерных перспективах и направлениях личностно-профессионального роста руководителей. Целостная оценка потенциала предполагает еще одну составляющую – потенциал развития. Потенциал развития можно определить как неспецифическую (не привязанную к конкретной сфере управленческой деятельности и конкретному набору ресурсов) характеристику, включающую открытость новому, готовность к изменениям, стремление к развитию и наращиванию своих ресурсов, преодолению на этом пути как возможного сопротивления внешней среды, так и собственных внутренних ограничений. Потенциал развития включает в себя, как способность к приобретению новых и наращиванию уже имеющихся ресурсов (и, соответственно, управленческого потенциала), так и скорость такого наращивания.

Если продолжить логику анализа, то соотнесение потенциала развития с актуальным управленческим потенциалом и управленческой готовностью действительно показывает возможность выделения нескольких зон их пересечения (рис. 2).

Зона 4 – отражает возможность наращивания ресурсов, которые входят в состав, как актуального управленческого потенциала, так и актуальной готовности. Зона 5 – возможность наращивания ресурсов входящих в оценку актуального управленческого потенциала, а зона 6 ресурсов, входящих в оценку актуальной управленческой готовности. Именно эта часть потенциала развития весьма важна при принятии решения о назначении на определенную управленческую должность, особенно с учетом предполагаемой скорости наращивания необходимых для ее успешного выполнения ресурсов. Наконец, зона 7 – это та часть потенциала развития, которая касается наращивания личностно-профессиональных ресурсов, выходящих в данный момент за пределы оценки, как управленческого потенциала, так и управленческой готовности. Однако, вполне вероятно, что эти ресурсы могут быть востребованы в других областях и сферах управленческой деятельности и отражают общий потенциал человека. Эта составляющая особенно важна в сегодняшней ситуации развития мира, ситуации неопределенности и непредсказуемости, где сложно прогнозировать какие именно личностно-профессиональные ресурсы будут востребованы завтра. Здесь важны именно открытость новому, готовность и способность к развитию любых личностно-профессиональных ресурсов, имеющихся в распоряжении человека, а также приобретению тех, которые могут понадобиться в будущем [3; 5; 6; 8; 11; 16].

Актуальный управленческий потенциал и потенциал развития взятые в совокупности можно назвать интегральным управленческим потенциалом.

Наряду с этими характеристиками, во многих случаях полезно и востребовано выделение еще одной комплексной характеристики – потенциала карьерного роста. В отличие от интегрального управленческого потенциала, потенциал карьерного роста включает лишь ту часть потенциала развития, которая в настоящий момент востребована в рамках конкретной управленческой структуры со сложившейся системой требований к руководителям, находящихся в ней на разных управленческих позициях [15].

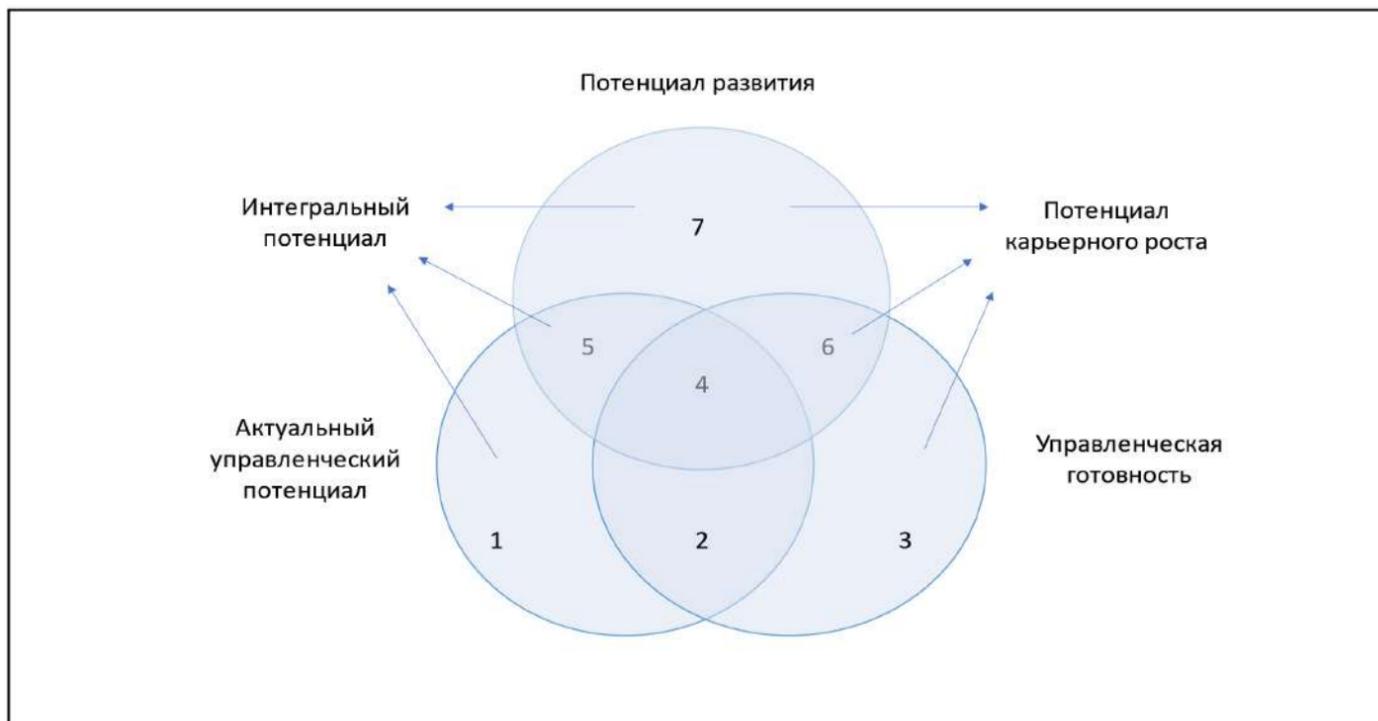


Рисунок 2 – Соотношение актуального управленческого потенциала, управленческой готовности и потенциала развития

Потенциал карьерного роста – специфическая нормативно-ресурсная характеристика (привязанная к конкретной сфере управленческой деятельности и конкретному набору ресурсов необходимых для данной сферы или группы должностей), включающая карьерную мотивацию, открытость новому, готовность к изменениям, стремление к развитию и наращиванию необходимых для этой сферы деятельности управленческих и личностно-профессиональных ресурсов, преодолению на этом пути как возможного сопротивления внешней среды, так и собственных внутренних ограничений.

Каждая из выделенных в ходе проведенного анализа характеристик управленческого потенциала и управленческой готовности требует своего набора показателей, а также критериев и показателей оценки. Очевидно, что все они могут быть получены лишь в ходе комплексного анализа управленческих и личностно-профессиональных ресурсов. Каждый отдельно взятый инструмент ориентирован, как правило на выявление преимущественно лишь некоторых из них.

В рамках технологии личностно-профессиональной диагностики руководителей, разрабатываемой и реализуемой на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС используется целый комплекс таких инструментов. Среди них есть несколько ключевых, которые применяются в большинстве случаев. Это, как мы уже отмечали выше, ОУП, большая биографическая анкета, а в последнее время и предикативная модель оценки управленческой готовности руководителей [8; 9; 10; 13].

Изначально опросник оценки управленческого потенциала (ОУП) создавался именно как инструмент оценки актуального управленческого потенциала руководителей, в первую очередь системы государственной гражданской службы [7; 8]. Для этого в него была включена специальная шкала – актуальный потенциал. Проверенный в ходе использования на большом массиве эмпирических данных, опросник показал достаточно высокую достоверность получаемых результатов и высокую внешнюю валидность. При этом сочетание некоторых шкал опросника позволяет достаточно точно оценивать и некоторые составляющие потенциала развития. По мере накопления эмпирических данных, полученных в ходе диагностики руководителей различного управленческого уровня и создания баз сравнения, оказалось возможным использовать его и как инструмент оценки управленческой готовности к определенным

управленческим уровням. Этому способствовало также наличие в опроснике шкал, фиксирующих профессиональный и управленческий опыт руководителей, которые, как мы уже отмечали, входят в структуру управленческой готовности, в первую очередь, ее формальной составляющей. Именно на оценку управленческой готовности на основе показателей комплекса шкал опросника нацелена созданная на его основе предикативная модель оценки управленческой готовности, которая также в последние годы стала активно использоваться в ходе реализации технологии комплексного ресурсного анализа. Все это позволило расширить диапазон возможного использования опросника и включить его в состав инструментария, используемого в рамках конкурса «Лидеры России». Вместе с тем, при оценке внутри системы государственного управления, а тем более при оценке управленческой готовности внутри групп руководителей одного управленческого уровня, целесообразно его совместное использование с созданной на факультете большой биографической анкетой.

В отличие от опросника оценки управленческого потенциала, большая биографическая анкета включает значительно больше признаков, отражающих составляющие управленческой готовности [13]. В целом ряде случаев, при проведении, например, отборочных процедур, ее использование целесообразно на первых этапах оценки, где значение имеет именно управленческая готовность, а использование опросника оценки управленческого потенциала более эффективно уже на последующих этапах работы. Разработанная же на основе опросника предикативная модель предполагает оценку управленческой готовности и потенциала карьерного роста руководителей системы государственной гражданской службы.

Очевидно, что и опросник оценки управленческого потенциала, и большая биографическая анкета, и предикативная модель оценки управленческой готовности, выступают лишь вспомогательными инструментами в ходе проведения лично-профессиональной диагностики, а тем более, комплексного анализа управленческих и профессиональных ресурсов руководителя.

Список использованной литературы:

1. Асеев В.Г., Синягин Ю.В. Опросник оценки ролевой позиции в управленческой команде // Методики диагностики управленческого персонала и латентной структуры организации. М.: Изд-во РАГС, 2009. С. 44-45.
2. Конюхов Н.И., Анисимов С.А. Индивидуально-статистическая концепция получения и использования информации о профессиональной деятельности // Акмеология. 2017. № 4(64). С. 19-23.
3. 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.
4. Марков В.Н., Синягин Ю.В. Потенциал личности. Мир психологии. 2000. № 1(21). С. 250-261.
5. Маслов Д.В. Лидерство в иерархических организациях: могут ли инициативы в области качества трансформировать систему госуправления? // Стандарты и качество. 2020. № 10. С. 89-93.
6. Мударисов А.А. Коучинг и наставничество в управленческой деятельности: сопоставление практик // Личность: ресурсы и потенциал. 2019. № 2. С. 25-28.
7. Синягин Ю.В. Методика оценки управленческого потенциала руководителей. Акмеология. 2007. № 1. С. 60-71.
8. Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной лично-профессиональной диагностике. М.: Издательский дом «Дело». РАНХиГС, 2020. 186 с. ISBN 978-5-85006-234-7
9. Синягин Ю.В., Синягина Н.Ю. Биографические предикторы индивидуально-психологических особенностей, входящих в «Большую пятёрку» личностных качеств // Государственная служба. 2020. Т. 22. № 3. С. 31-47.
10. Синягин Ю.В., Чирковская Е.Г. Использование моделей прогнозной аналитики в технологии личност-

но-профессиональной диагностики и оценки руководителя // Личность: ресурсы и потенциал. 2021. № 2(10). С. 30-34.

11. Синягина Н.Ю. Психобиографические факторы и предикторы формирования индивидуально-психологических и личностных характеристик (обзор зарубежных исследований). Образование и саморазвитие. 2021. Том 16. № 1. С. 102-115.

12. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. 2-е изд. СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. 860 с.

13. Чирковская Е.Г. Инструменты психобиографического анализа управленческой успешности в кадровой работе на государственной гражданской службе // Вестник экспертного совета. 2019. № 4(19). С. 14-18.

14. Шебураков И.Б. Мотивация руководителей сферы госуправления к эффективной деятельности: мифы и реальность // Государственная служба. 2019. № 2(20). С. 35-43.

15. Шебуракова О.Н., Шебураков И.Б. Карьерные траектории руководителей субъектов РФ в условиях новой кадровой политики // Мир психологии. 2020. № 4(104). С. 199-208.

16. Sinyagin Y.V. The components of managerial alacrity of government executives. European Research Studies Journal. 2018. T. 21. № 1. С. 295-308.

Managerial potential and managerial readiness: evaluation features

Sinyagin Yu.V.

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

E-mail: ya.irinar2013@yandex.ru

Abstract

The article analyzes the concepts that are used in the course of personal and professional diagnostics, clarifies the wording and discusses the interpretation of results. The analysis of the relationship between managerial potential and managerial readiness is carried out. It also introduces new definitions of «integrated management potential» and «career growth potential». On the example of the tools used at the faculty of assessment and development of management personnel in the course of personal and professional diagnostics of managers (the Management Capacity Questionnaire (MCQ), a Big Biographical Questionnaire developed on its basis and a predicative model for assessing managerial readiness), the article describes the possibilities and limitations of each of the listed tools in assessing the integral characteristics of the personality of the head of the civil service, managerial potential and managerial readiness.

Key words

• personal and professional diagnostics • assessment • manager • managerial potential • managerial readiness •

References

1. Aseev V.G., Sinyagin Yu. Questionnaire to assess the role positions in the management team // methods of diagnosis management and latent structure of the organization. M.: Izd-vo RAGS, 2009. P. 44-45.
2. Grooms N. And., Anisimov S. A. Individually statistical concept of obtaining and using information about professional activities // Acmeology. 2017. N 4(64). P. 19-23.
3. Lebedeva A.V., Selezneva E.V., Chirkovskaya E.G. Interrelation of facts of biography and profile of managerial readiness // Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Psychological Sciences. 2019. N 4. P. 49-59. DOI: 10.18384/2310-7235-2019-4-49-59.
4. Markov V.N., Sinyagin Yu.V. Personality potential. The world of psychology. 2000. N 1(21). P. 250-261.
5. Maslov D.V. Leadership in hierarchical organizations: can quality initiatives transform the system of public administration? // Standards and quality. 2020. N 10. P. 89-93.
6. Mudarisov A.A. Coaching and mentoring in management activities: comparison of practices // Personality: resources and potential. 2019. N 2. P. 25-28.
7. Sinyagin Yu.V. Methodology for assessing the managerial potential of managers. Acmeology. 2007. N 1. P. 60-71.
8. Sinyagin Yu.V. Questionnaire for assessing managerial potential in complex personal and professional diagnostics. Moscow: Publishing House «Delo». RANEPa, 2020. 186 p. ISBN 978-5-85006-234-7
9. Sinyagin Yu.V., Sinyagina N.Yu. Biographical predictors of individual psychological characteristics included in the «Big Five» personal qualities // Public service. 2020. Vol. 22. N 3. P. 31-47.
10. Sinyagin Yu.V., Chirkovskaya E.G. The use of predictive analytics models in the technology of personal and professional diagnostics and evaluation of the head // Personality: resources and potential. 2021. N 2(10). P. 30-34.
11. Sinyagina N.Yu. Psychobiographic factors and predictors of the formation of individual psychological and personal characteristics (review of foreign studies) // Education and self-development. 2021. Vol. 16. N 1. P.102-115.
12. Heckhausen H. Motivation and activity. 2nd ed. St. Petersburg: Peter; M.: Sense, 2003. 860 p.
13. Chirkovskaya E.G. Tools of psychobiographic analysis of managerial success in personnel work in the state civil service // Bulletin of the Expert Council. 2019. N 4(19). P. 14-18.
14. Sheburakov I.B. Motivation of managers of the sphere of public administration to effective activity: myths and reality // Public service. 2019. N 2(20). P. 35-43.
15. Sheburakova O.N., Sheburakov I.B. Career trajectories of heads of subjects of the Russian Federation in the conditions of the new personnel policy // The world of psychology. 2020. N 4(104). P. 199-208.
16. Sinyagin Yu.V. Components of managerial efficiency of heads of state authorities // Journal of European Studies. 2018. Vol. 21. N 1. P. 295-308.

Критерии и показатели эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов в представлениях государственных служащих



Селезнева Е.В.

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

e-mail: elezneva-ev@ranepa.ru



Рожок А.В.

Кандидат психологических наук,
директор научно-образовательного
центра оценки руководителей и
управленческих команд факультета
оценки и развития управленческих
кадров ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

e-mail: kahn88@mail.ru



Баркова Ю.К.
Аспирант кафедры психологии
личности в системах управления,
научный сотрудник научно-
исследовательской лаборатории
«Диагностика и оценка
руководителей», ВШГУ РАНХиГС,
Москва

e-mail: barkova-yk@ranepa.ru

Аннотация

В статье представлены результаты эмпирического исследования представлений государственных служащих регионального уровня управления о критериях и показателях эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов. Показано, что в сознании участников исследования опосредованно представлены пять основных критериев эффективности управленческих команд, реализующих национальные проекты: достижение социального эффекта, рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство, дисциплина исполнения и продуктивность деятельности, удовлетворенность процессом и результатами труда, достижение командных целей и потенциал командного развития.

Ключевые слова

• национальные проекты • регионы • управленческие команды • критерии и показатели эффективности • представления •

Реализация национальных проектов как инновационной социальной технологии направлена на решение социальных проблем, имеющих приоритетное значение на определенном этапе развития государства, и качественное улучшение жизни граждан Российской Федерации [1; 5]. Как инструмент реализации целей национального развития национальные проекты имеют четко обозначенный конечный результат, требуют значительных ресурсов [1] и предполагают, что для того или иного региона будут точно определены приоритеты социально-экономического развития, разработаны механизмы реализации конкретного проекта и критерии и показатели эффективности его реализации, позволяющие оценить качество его выполнения [5].

При этом, как отмечают исследователи, «система национальных проектов позволяет существенно усилить роль функции целеполагания в государственном управлении, усовершенствовать ее мониторинг и, главное, контроль фактической реализации <...> преодолеть ситуацию ведомственной разобщенности по «горизонтали» и «вертикали»; обеспечить системность решения поставленных задач на основе тесной координации и взаимодействия различных ведомств федерального и регионального уровней» [4, С. 39-40].

В то же время существует ряд факторов, влияющих на эффективность реализации национальных проектов.

Так, А.С. Бедняков и Л.А. Миэринь в качестве основных причин невыполнения национальных проектов в Российской Федерации называют «отсутствие полноценной сквозной системы стратегического планирования, учитывающей межотраслевые и межрегиональные связи, <...> низкое качество планирования при формировании системы показателей программ и проектов...» [1, С. 22], отсутствие настоящей заинтересованности в реализации проектов национального масштаба со стороны бизнес-элиты, которая не ассоциирует «себя и свои интересы с развитием страны» [1, С. 23], а также «...недостаточный уровень лидерства и командного подхода к реализации проектов» [1, С. 24].

А.В. Зозуля с соавторами основными факторами эффективности реализации приоритетных национальных проектов считают организацию управления, финансирование и информационное обеспечение, подчеркивая, что система управления национальными проектами должна обеспечивать как в целом качественное взаимодействие государства, общества и бизнеса, так и необходимое взаимодействие разных уровней государственной власти и органов местного самоуправления через механизм постоянного мониторинга их работы, и называя в качестве основных причин, препятствующих эффективной реализации национальных проектов, неподготовленность управленческих кадров всех уровней к работе над социально значимыми проектами, а также недостаточно активное использование в системе управления национальными проектами методик, методов и инструментов проектного управления [3].

В то же время, как показывает отечественный и зарубежный опыт, именно проектные методы управления в наибольшей степени обеспечивают достижение максимальных результатов в решении масштабных национальных задач [2], а система национальных проектов создает основу для дальнейшего развития программно-целевых, и прежде всего, проектных методов управления [4].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что эффективность реализации национальных проектов в регионах определяется прежде всего эффективностью деятельности специально созданной управленческой команды.

В рамках выполнения научно-исследовательской работы «12.2. Особенности формирования управленческих команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов» государственного задания РАНХиГС на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС было проведено эмпирическое исследование.

Цель исследования состояла в том, чтобы выявить особенности представлений государственных служащих регионального уровня управления, принимающих участие в реализации национальных проектов, о критериях и показателях эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов.

В качестве основного метода исследования был выбран экспертный опрос, для которого были разработаны специальные инструменты.

В качестве экспертов выступали государственные служащие, курирующие реализацию национальных

проектов на региональном уровне.

В опросе участвовали 105 человек: 46 (43,81%) мужчин и 59 (56,19%) женщин. Средний возраст участников исследования составил 39,6 года, минимальный – 21 год, максимальный – 59 лет. Минимальный общий трудовой стаж 2 года, максимальный – 45 лет, средний – 20,3 года. Минимальный стаж работы в настоящей должности – 1 год, максимальный 5 лет, средний – 2,6 года.

Респонденты представляли ряд региональных министерств и ведомств Тверской и Самарской области. Должности, которые занимают участники исследования, соответствуют нулевой (специалисты, старшие специалисты, референты, консультанты и т.п.) и второй (начальник отдела, заместитель начальника отдела, руководитель департамента, заместители министра и т.п.) группам должностей по «Классификатору должностей руководителей», разработанному на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС.

Мы разделили участников исследования на две подгруппы. В первую вошли представители кадровых подразделений (42 человек, то есть 40% от общей выборки), вторую составили представители подразделений региональных органов власти, непосредственно принимающих участие в реализации национальных проектов (63 человека, то есть 60% от общей выборки).

В исследовании представлений государственных служащих о критериях и показателях эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов мы опирались на разработанную нами теоретическую модель системы критериев и показателей оценки эффективности деятельности управленческой команды по реализации национальных проектов. Модель была разработана на основе анализа научных публикаций по проблемам командообразования и развития управленческих команд [6; 7; 8; 10; 11 и другие].

При этом мы исходили из ранее сформулированного нами положения о том, что в деятельности управленческих команд, как и в целом в профессиональной деятельности государственных служащих, реализуются функции системы государственного управления, а следовательно, по отношению к управленческой команде надо говорить об оценке не только эффективности, но и результативности ее деятельности.

По отношению к управленческим командам по реализации национальных проектов результативность может рассматриваться объективно как степень достижения поставленных в рамках проекта социальных целей, что объективно выражается в повышении качества жизни населения региона, создании благоприятных условий развития в определенной социально-экономической сфере, повышении качества предоставляемых услуг и т.д., а субъективно – в повышении уровня удовлетворенности населения качеством жизни в соответствующей сфере [9]. В то же время эффективность по отношению к управленческим командам по реализации национальных проектов с психологической точки зрения следует рассматривать как способность управленческой команды достигать необходимого или желаемого социально значимого результата с оптимальными (относительно конкретной ситуации и возможностей субъекта) затратами командных ресурсов (временных, интеллектуальных, эмоциональных и прочих) [9]. В соответствии с этим в разработанную нами теоретическую модель были включены показатели оценки как результативности, так и эффективности деятельности управленческой команды (табл. 1).

Таблица 1 – Теоретическая модель системы критериев и показателей эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов

Критерии эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов	Показатели, раскрывающие содержание критерия
Достижение социального эффекта	1. соответствие результатов работы команды ожиданиям и требованиям населения региона (целевых групп) 2. удовлетворенность населения региона от реализованных в результате работы команды проектов 3. повышение качества жизни в регионе в результате работы команды

<p>Достижение командных целей и потенциал командного развития</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) соответствие достигнутых командой результатов стоящим перед ней целям 2) наличие у каждого члена команды компетенций, обеспечивающих качественное исполнение его командной роли 3) достижение необходимого или желаемого социально значимого результата с оптимальными (относительно конкретной ситуации и возможностей субъекта) затратами психологических ресурсов (временных, интеллектуальных, эмоциональных и прочих) 4) готовность и способность команды к изменениям
<p>Рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) высокоэффективное взаимодействие между членами команды 2) критический подход к оценке результатов деятельности команды в целом и ее отдельных членов 3) конструктивное урегулирование и разрешение конфликтов 4) взаимное уважение, доверие и открытость в общении 5) разделяемые всеми договоренности относительно деятельности команды 6) разделяемые всеми договоренности относительно собственной деятельности 7) разделяемое всеми мнение о методах управления
<p>Удовлетворенность процессом и результатами труда</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) удовлетворенность членов команды условиями труда 2) удовлетворенность членов команды вознаграждением 3) удовлетворенность членов команды процессом своего труда
<p>Дисциплина исполнения и продуктивность деятельности (сроки исполнения, бюджетная дисциплина и ресурсы, плановая дисциплина, сверхплановая продуктивность)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) исполнение расписания работы (выполнено вовремя) 2) исполнение бюджета (выполнено в рамках финансовых ограничений) 3) соотношение запланированных для реализации целей и фактически использованных ресурсов (материальных, финансовых, трудовых и т.п.) 4) выполнение плана (выполнено все, что запланировано) 5) перевыполнение плана (сверхнормативное выполнение)

Как видно из таблицы, на основании объединения тех или иных показателей выделены, с одной стороны целевые и процессуальные, а с другой стороны, субъективные и объективные критерии.

На основе теоретической модели системы критериев и показателей эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов, нами был разработан опросник, основанный на методе субъективного шкалирования.

В соответствии с инструкцией респонденты должны были оценить, какие показатели позволяют наибо-

лее точно и полно оценить эффективность деятельности команд по реализации национальных проектов. Уровень значимости показателя для оценки эффективности деятельности команды по реализации национальных проектов определялся с помощью 7-балльной шкалы, в которой оценка «7» означала, что значимость данного показателя очень высока, оценка «1» – что данный показатель практически не имеет значимости, а остальные оценки обозначали промежуточную степень значимости того или иного показателя.

Факторный анализ с varimax-вращением подтвердил наличие взаимосвязей между представлениями участников исследования о показателях эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов и позволил выявить латентную структуру этих представлений в целом по выборке и в каждой подгруппе.

Для анализа были отобраны те варианты факторизации, процент совокупной выявленной дисперсии в которых был не менее 60%. При анализе полученных результатов учитывались шкалы, факторный вес которых был выше 0,400, а если одна и та же шкала входила в несколько факторов с весом выше 0,400, учитывалось только наибольшее значение. Кроме того, из числа рабочих были исключены те факторы, в которых не оказалось шкал, имеющих значимый вес (табл. 2).

Таблица 2 – Факторная структура представлений участников исследования о показателях оценки эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов

Показатели эффективности деятельности управленческих команд	Выборка в целом	1-я подгруппа	2-я подгруппа
Фактор 1			
Процент выявленной дисперсии	9,7	7,5	8,0
Исполнение расписания работы			0,661
Удовлетворенность членов команды условиями труда	0,486	0,842	
Соотношение запланированных для реализации целей и фактически использованных ресурсов	0,701		
Разделяемые всеми договоренности относительно деятельности команды			-0,722
Разделяемое всеми мнение о методах управления	0,474		-0,633
Высокоэффективное взаимодействие между членами команды	0,438		
Критический подход к оценке результатов деятельности команды в целом и ее отдельных членов	0,698		
Фактор 2			
Процент выявленной дисперсии	6,6	8,5	7,1
Исполнение бюджета		0,746	
Соответствие результатов работы команды ожиданиям и требованиям населения региона (целевых групп)	0,588		
Удовлетворенность населения региона от реализованных в результате работы команды проектов	0,766		
Повышение качества жизни в регионе в результате работы команды			-0,728
Соотношение запланированных для реализации целей и фактически использованных ресурсов		0,651	
Разделяемые всеми договоренности относительно деятельности команды		-0,623	
Высокоэффективное взаимодействие между членами команды			0,836
Фактор 3			
Процент выявленной дисперсии	6,7	8,6	6,7
Соответствие достигнутых командой результатов стоящим перед ней целям		0,587	

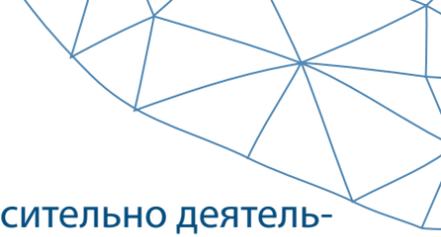
Соответствие результатов работы команды ожиданиям и требованиям населения региона (целевых групп)			0,540
Повышение качества жизни в регионе в результате работы команды	0,608		
Удовлетворенность членов команды вознаграждением			0,833
Разделение всеми договоренности относительно собственной деятельности	0,637		
Наличие у каждого члена команды компетенций, обеспечивающих качественное исполнение его командной роли		0,828	
Конструктивное урегулирование и разрешение конфликтов	0,653	0,702	
Фактор 4			
Процент выявленной дисперсии	5,9	7,9	7,9
Соответствие достигнутых командой результатов стоящим перед ней целям	0,643		
Соответствие результатов работы команды ожиданиям и требованиям населения региона (целевых групп)		-0,776	
Достижение необходимого или желаемого социально значимого результата с оптимальными затратами психологических ресурсов			-0,700
Удовлетворенность членов команды вознаграждением	0,678		
Взаимное уважение, доверие и открытость в общении		-0,749	0,811
Готовность и способность команды к изменениям		0,523	
Фактор 5			
Процент выявленной дисперсии	6,3	7,6	6,5
Исполнение расписания работы		-0,658	
Удовлетворенность населения региона от реализованных в результате работы команды проектов			-0,671
Повышение качества жизни в регионе в результате работы команды		-0,543	
Достижение необходимого или желаемого социально значимого результата с оптимальными затратами психологических ресурсов	0,860		
Удовлетворенность членов команды процессом своего труда			-0,733
Высокоэффективное взаимодействие между членами команды		0,532	
Взаимное уважение, доверие и открытость в общении	-0,578		
Фактор 6			
Процент выявленной дисперсии	6,2	7,9	6,9
Перевыполнение плана			0,518
Удовлетворенность членов команды процессом своего труда		0,816	
Удовлетворенность членов команды вознаграждением		0,444	
Разделяемое всеми мнение о методах управления		0,637	
Наличие у каждого члена команды компетенций, обеспечивающих качественное исполнение его командной роли	0,708		-0,625
Готовность и способность команды к изменениям	0,657		-0,706
Фактор 7			
Процент выявленной дисперсии	7,0	6,7	6,7
Выполнение плана	0,812		
Перевыполнение плана		-0,939	
Соотношение запланированных для реализации целей и фактически использованных ресурсов			0,850

Фактор 8			
Процент выявленной дисперсии	7,4	6,6	7,1
Соответствие достигнутых командой результатов стоящим перед ней целям			0,428
Исполнение бюджета	-0,433		-0,476
Выполнение плана			-0,783
Удовлетворенность населения региона от реализованных в результате работы команды проектов		-0,885	
Удовлетворенность членов команды условиями труда			0,412
Разделяемые всеми договоренности относительно деятельности команды	0,806		
Фактор 9			
Процент выявленной дисперсии	5,7	8,4	8,3
Исполнение расписания работы	0,563		
Выполнение плана		-0,487	
Достижение необходимого или желаемого социально значимого результата с оптимальными затратами психологических ресурсов		-0,610	
Удовлетворенность членов команды процессом своего труда	0,751		
Разделение всеми договоренности относительно собственной деятельности			0,604
Критический подход к оценке результатов деятельности команды в целом и ее отдельных членов		0,829	
Конструктивное урегулирование и разрешение конфликтов			0,838

Как видно из таблицы, по выборке в целом и в подгруппах выделено по 9 факторов. Анализ таблицы позволяет говорить о том, что в сознании участников исследования показатели эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов объединяются в целостные структуры, каждую из которых можно рассматривать как определенный критерий оценки эффективности деятельности управленческих команд, реализующих национальные проекты. При этом полнота раскрытия критерия обусловлена числом описывающих его показателей, входящих в тот или иной фактор.

Следует отметить, что структура представлений участников исследования о показателях эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов в значительной степени в целом соответствует разработанной нами теоретической модели. В то же время в ряде случаев можно говорить о том, что в сознании участников исследования фиксируются не только взаимосвязи показателей, объединяющие их в тот или иной критерий, но и взаимосвязи критериев, свидетельствующие об их тесной взаимообусловленности и возникновении интегративного критерия как критерия более высокого уровня.

Так, анализ содержания первого фактора показывает, что по выборке в целом этот фактор объединяет такие показатели эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов как «удовлетворенность членов команды условиями труда», «соотношение запланированных для реализации целей и фактически использованных ресурсов», «разделяемое всеми мнение о методах управления», «высокоэффективное взаимодействие между членами команды» и «критический подход к оценке результатов деятельности команды в целом и ее отдельных членов». Критерий, выраженный через эти показатели, безусловно можно рассматривать как интегративный и обозначить его как удовлетворенность процессом и результатами труда, дисциплина исполнения и продуктивность деятельности и рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство. В 1-й подгруппе в содержание фактора входит только один показатель – «удовлетворенность членов команды условиями труда», который можно рассматривать как частное выражение критерия удовлетворенность процессом и результатами труда. Во 2-й подгруппе первый фактор является двухполюсным, то есть описывает два критерия: критерий дисциплина исполнения и продуктивность деятельности, выраженный только через показатель «исполнение расписания работы» и критерий рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое



единство, выраженный через показатели «разделяемые всеми договоренности относительно деятельности команды» и «разделяемое всеми мнение о методах управления».

Второй фактор по выборке в целом описывает такой критерий оценки эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов как достижение социального эффекта, который объединяет показатели «соответствие результатов работы команды ожиданиям и требованиям населения региона (целевых групп)» и «удовлетворенность населения региона от реализованных в результате работы команды проектов». В 1-й подгруппе второй фактор двухполюсный, то есть описывает два критерия: критерий дисциплина исполнения и продуктивность деятельности, который описывается через показатели «исполнение бюджета» и «соотношение запланированных для реализации целей и фактически использованных ресурсов», а также критерий рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство, выраженный только через показатель «разделяемые всеми договоренности относительно деятельности команды». Во 2-й подгруппе данный фактор также двухполюсный и описывает такие критерии как критерий достижение социального эффекта (через показатель «повышение качества жизни в регионе в результате работы команды») и рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство (через показатель «высокоэффективное взаимодействие между членами команды»).

В третий фактор по выборке в целом вошли такие показатели как «повышение качества жизни в регионе в результате работы команды», «разделение всеми договоренности относительно собственной деятельности» и «конструктивное урегулирование и разрешение конфликтов», которые в совокупности описывают интегративный критерий достижение социального эффекта и рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство. В 1-й подгруппе показатели «соответствие достигнутых командой результатов стоящим перед ней целям», «наличие у каждого члена команды компетенций, обеспечивающих качественное исполнение его командной роли» и «конструктивное урегулирование и разрешение конфликтов» описывают интегративный критерий достижение командных целей и потенциал командного развития и рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство. Во 2-й подгруппе показатели «соответствие результатов работы команды ожиданиям и требованиям населения региона (целевых групп)» и «удовлетворенность членов команды вознаграждением» описывают интегративный критерий достижение социального эффекта и удовлетворенность процессом и результатами труда.

Четвёртый фактор по выборке в целом включает показатели «соответствие достигнутых командой результатов стоящим перед ней целям» и «удовлетворенность членов команды вознаграждением», в совокупности описывающие интегративный критерий достижение командных целей и потенциал командного развития и удовлетворенность процессом и результатами труда. В 1-й подгруппе двухполюсный фактор описывает интегративный критерий достижение социального эффекта и рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство (через показатели «соответствие результатов работы команды ожиданиям и требованиям населения региона (целевых групп) и «взаимное уважение, доверие и открытость в общении») и критерий достижение командных целей и потенциал командного развития (через показатель «готовность и способность команды к изменениям»). Во 2-й подгруппе также описываются два критерия: достижение командных целей и потенциал командного развития (через показатель «достижение необходимого или желаемого социально значимого результата с оптимальными затратами психологических ресурсов») и рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство (через показатель «взаимное уважение, доверие и открытость в общении»).

Пятый фактор по выборке в целом практически повторяет содержание четвертого фактора во 2-й подгруппе и описывает два критерия: через показатель «достижение необходимого или желаемого социально значимого результата с оптимальными затратами психологических ресурсов» критерий достижение командных целей и потенциал командного развития, а через показатель «взаимное уважение, доверие и открытость в общении» – критерий рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство. В 1-й подгруппе также двухполюсный пятый фактор описывает интегративный критерий достижение социального эффекта и дисциплина исполнения и продуктивность деятельности (через показатели «исполнение расписания работы» и «повышение качества жизни в регионе в результате работы команды») и критерий рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство (через показатель «высокоэффективное взаимодействие между членами команды»). Во 2-й подгруппе через



Как видно из таблицы, по выборке в целом и в подгруппах выделено по 9 факторов. Анализ таблицы позволяет говорить о том, что в сознании участников исследования показатели эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов объединяются в целостные структуры, каждую из которых можно рассматривать как определенный критерий оценки эффективности деятельности управленческих команд, реализующих национальные проекты. При этом полнота раскрытия критерия обусловлена числом описывающих его показателей, входящих в тот или иной фактор.

Следует отметить, что структура представлений участников исследования о показателях эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов в значительной степени в целом соответствует разработанной нами теоретической модели. В то же время в ряде случаев можно говорить о том, что в сознании участников исследования фиксируются не только взаимосвязи показателей, объединяющие их в тот или иной критерий, но и взаимосвязи критериев, свидетельствующие об их тесной взаимообусловленности и возникновении интегративного критерия как критерия более высокого уровня.

Так, анализ содержания первого фактора показывает, что по выборке в целом этот фактор объединяет такие показатели эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов как «удовлетворенность членов команды условиями труда», «соотношение запланированных для реализации целей и фактически использованных ресурсов», «разделяемое всеми мнение о методах управления», «высокоэффективное взаимодействие между членами команды» и «критический подход к оценке результатов деятельности команды в целом и ее отдельных членов». Критерий, выраженный через эти показатели, безусловно можно рассматривать как интегративный и обозначить его как удовлетворенность процессом и результатами труда, дисциплина исполнения и продуктивность деятельности и рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство. В 1-й подгруппе в содержание фактора входит только один показатель – «удовлетворенность членов команды условиями труда», который можно рассматривать как частное выражение критерия удовлетворенность процессом и результатами труда. Во 2-й подгруппе первый фактор является двухполюсным, то есть описывает два критерия: критерий дисциплина исполнения и продуктивность деятельности, выраженный только через показатель «исполнение расписания работы» и критерий рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство, выраженный через показатели «разделяемые всеми договоренности относительно деятельности команды» и «разделяемое всеми мнение о методах управления».

Второй фактор по выборке в целом описывает такой критерий оценки эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов как достижение социального эффекта, который объединяет показатели «соответствие результатов работы команды ожиданиям и требованиям населения региона (целевых групп)» и «удовлетворенность населения региона от реализованных в результате работы команды проектов». В 1-й подгруппе второй фактор двухполюсный, то есть описывает два критерия: критерий дисциплина исполнения и продуктивность деятельности, который описывается через показатели «исполнение бюджета» и «соотношение запланированных для реализации целей и фактически использованных ресурсов», а также критерий рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство, выраженный только через показатель «разделяемые всеми договоренности относительно деятельности команды». Во 2-й подгруппе данный фактор также двухполюсный и описывает такие критерии как критерий достижение социального эффекта (через показатель «повышение качества жизни в регионе в результате работы команды») и рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство (через показатель «высокоэффективное взаимодействие между членами команды»).

В третий фактор по выборке в целом вошли такие показатели как «повышение качества жизни в регионе в результате работы команды», «разделение всеми договоренности относительно собственной деятельности» и «конструктивное урегулирование и разрешение конфликтов», которые в совокупности описывают интегративный критерий достижение социального эффекта и рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство. В 1-й подгруппе показатели «соответствие достигнутых командой результатов стоящим перед ней целям», «наличие у каждого члена команды компетенций, обеспечивающих качественное исполнение его командной роли» и «конструктивное урегулирование и разрешение конфликтов» описывают интегративный критерий достижение командных целей и потенциал командного развития и рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство. Во



2-й подгруппе показатели «соответствие результатов работы команды ожиданиям и требованиям населения региона (целевых групп)» и «удовлетворенность членов команды вознаграждением» описывают интегративный критерий достижение социального эффекта и удовлетворенность процессом и результатами труда.

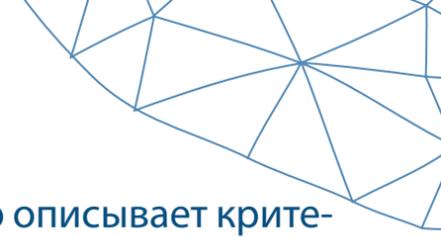
Четвёртый фактор по выборке в целом включает показатели «соответствие достигнутых командой результатов стоящим перед ней целям» и «удовлетворенность членов команды вознаграждением», в совокупности описывающие интегративный критерий достижение командных целей и потенциал командного развития и удовлетворенность процессом и результатами труда. В 1-й подгруппе двухполюсный фактор описывает интегративный критерий достижение социального эффекта и рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство (через показатели «соответствие результатов работы команды ожиданиям и требованиям населения региона (целевых групп) и «взаимное уважение, доверие и открытость в общении») и критерий достижение командных целей и потенциал командного развития (через показатель «готовность и способность команды к изменениям»). Во 2-й подгруппе также описываются два критерия: достижение командных целей и потенциал командного развития (через показатель «достижение необходимого или желаемого социально значимого результата с оптимальными затратами психологических ресурсов») и рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство (через показатель «взаимное уважение, доверие и открытость в общении»).

Пятый фактор по выборке в целом практически повторяет содержание четвертого фактора во 2-й подгруппе и описывает два критерия: через показатель «достижение необходимого или желаемого социально значимого результата с оптимальными затратами психологических ресурсов» критерий достижение командных целей и потенциал командного развития, а через показатель «взаимное уважение, доверие и открытость в общении» – критерий рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство. В 1-й подгруппе также двухполюсный пятый фактор описывает интегративный критерий достижение социального эффекта и дисциплина исполнения и продуктивность деятельности (через показатели «исполнение расписания работы» и «повышение качества жизни в регионе в результате работы команды») и критерий рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство (через показатель «высокоэффективное взаимодействие между членами команды»). Во 2-й подгруппе через показатели «удовлетворенность членов команды процессом своего труда» и «удовлетворенность населения региона от реализованных в результате работы команды проектов» описывается интегративный критерий достижение социального эффекта и удовлетворенность процессом и результатами труда.

Шестой фактор по выборке в целом через показатели «наличие у каждого члена команды компетенций, обеспечивающих качественное исполнение его командной роли» и «готовность и способность команды к изменениям» описывает критерий достижение командных целей и потенциал командного развития. В 1-й подгруппе через показатели «удовлетворенность членов команды процессом своего труда», «удовлетворенность членов команды вознаграждением» и «разделяемое всеми мнение о методах управления» описывается интегративный критерий удовлетворенность процессом и результатами труда и рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство. Во 2-й подгруппе двухполюсный шестой фактор описывает критерий дисциплина исполнения и продуктивность деятельности (через показатель «перевыполнение плана») и, как и по выборке в целом, критерий достижение командных целей и потенциал командного развития (через показатели «наличие у каждого члена команды компетенций, обеспечивающих качественное исполнение его командной роли» и «готовность и способность команды к изменениям»).

В содержание седьмого фактора во всех подгруппах входят показатели, описывающие критерий дисциплина исполнения и продуктивность деятельности. По выборке в целом это показатель «выполнение плана»; в 1-й подгруппе – показатель «перевыполнение плана»; во 2-й подгруппе – показатель «соотношение запланированных для реализации целей и фактически использованных ресурсов».

Восьмой фактор по выборке в целом является двухполюсным и описывает критерий дисциплина исполнения и продуктивность деятельности через показатель «исполнение бюджета» и критерий рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство через показатель «разделяемые всеми договоренности относительно деятельности команды». В 1-й подгруппе через показатель «удовлетворенность населения региона от реализованных в результате работы команды проектов» описывается



критерий достижение социального эффекта. Во 2-й подгруппе двухполюсный фактор описывает критерий дисциплина исполнения и продуктивность деятельности (через показатели «исполнение бюджета» и «выполнение плана»), а также интегративный критерий достижение командных целей и потенциал командного развития и удовлетворенность процессом и результатами труда (через показатели «соответствие достигнутых командой результатов стоящим перед ней целям» и «удовлетворенность членов команды условиями труда»).

Содержание девятого фактора по выборке в целом составляют показатели «удовлетворенность членов команды процессом своего труда» и «исполнение расписания работы», составляющие интегративный критерий удовлетворенность процессом и результатами труда и дисциплина исполнения и продуктивность деятельности. В 1-й подгруппе двухполюсный фактор описывает интегративный критерий достижение командных целей и потенциал командного развития и дисциплина исполнения и продуктивность деятельности (через показатели «достижение необходимого или желаемого социально значимого результата с оптимальными затратами психологических ресурсов» и «выполнение плана»), а также критерий рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство (через показатель «критический подход к оценке результатов деятельности команды в целом и ее отдельных членов»). Во 2-й подгруппе критерий рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство описывается через показатели «конструктивное урегулирование и разрешение конфликтов» и «разделение всеми договоренности относительно собственной деятельности».

Таким образом, проведенное исследование представлений государственных служащих о показателях оценки эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов позволяет сделать следующие выводы.

В представлениях респондентов, с точки зрения оценки эффективности командной деятельности в рамках реализации национальных проектов, наиболее важны такие критерии как «рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство», «дисциплина исполнения и продуктивность деятельности» и «достижение командных целей и потенциал командного развития», а наименее важны – критерии «достижение социального эффекта» и «удовлетворенность процессом и результатами труда». Можно предположить, что сформированный в представлениях приоритет критериев «рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство», «дисциплина исполнения и продуктивность деятельности» и «достижение командных целей и потенциал командного развития» является результатом прежде всего осмысления участниками исследования своего опыта работы как членов управленческих команд по реализации национальных проектов. В то же время недостаточное понимание значимости критерия «достижение социального эффекта» может быть обусловлено сдвигом профессиональных ценностей государственных служащих, а критерия «удовлетворенность процессом и результатами труда» – недооценкой подобного субъективного фактора в повышении эффективности командной деятельности.

Следует подчеркнуть, что ни один из критериев как по выборке в целом, так и в подгруппах не был раскрыт полностью и описывается через один или (реже) два показателя. Это свидетельствует о том, что в сознании участников исследования нет целостного, системного представления о том, что именно делает деятельность команд по реализации национальных проектов по-настоящему результативной и эффективной.

В то же время включение в содержание одного фактора показателей, описывающих разные критерии, и формирование интегративных критериев, говорит о том, что в сознании участников исследования отражается сложная взаимосвязь между процессуальными и результативными, а также между объективными и субъективными показателями эффективности деятельности команд по реализации национальных проектов. Так, явно видна взаимосвязь между результативным объективным критерием «достижение социального эффекта» и процессуальными субъективными критериями «рефлексивная согласованность и ценностно-смысловое единство» и «удовлетворенность процессом и результатами труда», а также процессуальным объективным критерием «дисциплина исполнения и продуктивность деятельности». Такого же рода взаимосвязи прослеживаются и для результативного объективного критерия «достижение командных целей и потенциал командного развития». В то же время в сознании участников исследования фиксируются и тесные взаимосвязи между процессуальными критериями.

Полученные в исследовании результаты могут быть использованы как при оценке результатов деятельности управленческих команд по реализации национальных проектов, так и в рамках кадровых конкурсов при подборе членов управленческих команд.

Список использованной литературы:

1. Бедняков А.С., Миэринь Л.А. Национальные проекты России: проблемы и решения // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2019. № 4(118). С. 20-25.
2. Большаков С. О практиках проектного управления: опыт стран центральной и восточной Европы // Общество и экономика. 2018. № 9. С. 33-43.
3. Зозуля А.В., Зозуля П.В., Еремина Т.Н. Современные проблемы реализации приоритетных национальных проектов // Вестник Евразийской науки. 2019. №1. <https://esj.today/PDF/21ECVN119.pdf> (дата обращения: 18.06.2021).
4. Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. Национальные проекты России: региональное измерение // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2019. № 1. С. 37-53. DOI: 10.24411/2071-6435-2019-10067.
5. Канаева Л.П. Эффективность реализации приоритетных национальных проектов в регионе // Регионология. 2014. № 3(88). С. 14-20.
6. Козлова О.И., Келина И.В., Родин Д.В. Оценка эффективности деятельности команд // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2013. № 13. С. 143-147.
7. Критерии оценки эффективности управленческих команд по версии McKinsey & Company. Источник: Развитие управленческой команды первого уровня. Дайджест. BITOBE consulting group. URL: <https://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/materialy-i-publikatsii/BITOBE-Razvitie-upravlencheskih-komand-pervogo-urovnya.pdf> (дата обращения: 03.02.2021).
8. Мохов В.Г., Конкина В.А. Методика оценки эффективности деятельности управленческой команды промышленной корпорации // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2018. Т. 12. № 2. С. 155-160. DOI: 10.14529/em180218
9. Синягин Ю.В., Селезнева Е.В. Взаимосвязь эффективности деятельности руководителей на государственной гражданской службе и их личностно-профессионального потенциала // Вопросы управления. 2016. № 4(22). С. 98-105.
10. Томпсон Л. Создание команды / пер. с англ. М.: Вершина, 2006. 541 с.
11. Филиндаш П.В. Социально-психологические детерминанты командообразования: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2010. 24 с.

Criteria and indicators of the effectiveness of teams for the implementation of national projects in the representations of civil servants

Selezneva E.V.

Psy.D, Professor, head of the Research and Development Sector of the Scientific Laboratory for Diagnostics and Assessment of Managers, GSPM RANEPА, Moscow

E-mail: selezneva-ev@ranepa.ru

Rozhok A.V.

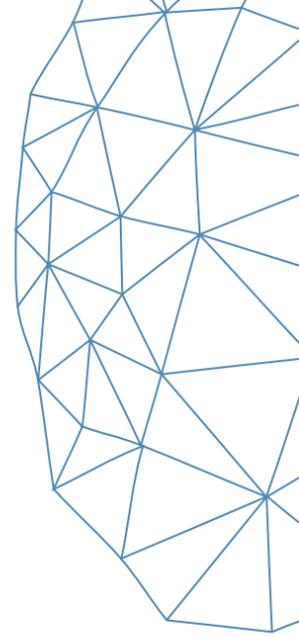
Cand. Sc. Psychology, Director of the Scientific-Educational Center of Assessment of Executives and Management Teams, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, GSPM RANEPА, Moscow

E-mail: kahn88@mail.ru

Barkova Ju.K.

Postgraduate student of the Department of Personality Psychology in Management Systems, Researcher of the Scientific Laboratory for Diagnostics and Assessment of Managers, GSPA RANEPА, Moscow

E-mail: barkova-yk@ranepa.ru



Abstract

The article presents the results of an empirical study of the representations of civil servants at the regional level of government on the criteria and indicators of the effectiveness of teams in the implementation of national projects. It is shown that in the consciousness of the participants there are five main criteria for the effectiveness of management teams implementing national projects: achievement of social effect, reflexive consistency and axiological unity, discipline of execution and productivity of activities, satisfaction with the process and work results, achievement of team goals and the potential of team development.

Key words

• national projects • regions • management teams • criteria and performance indicators • representations •

References

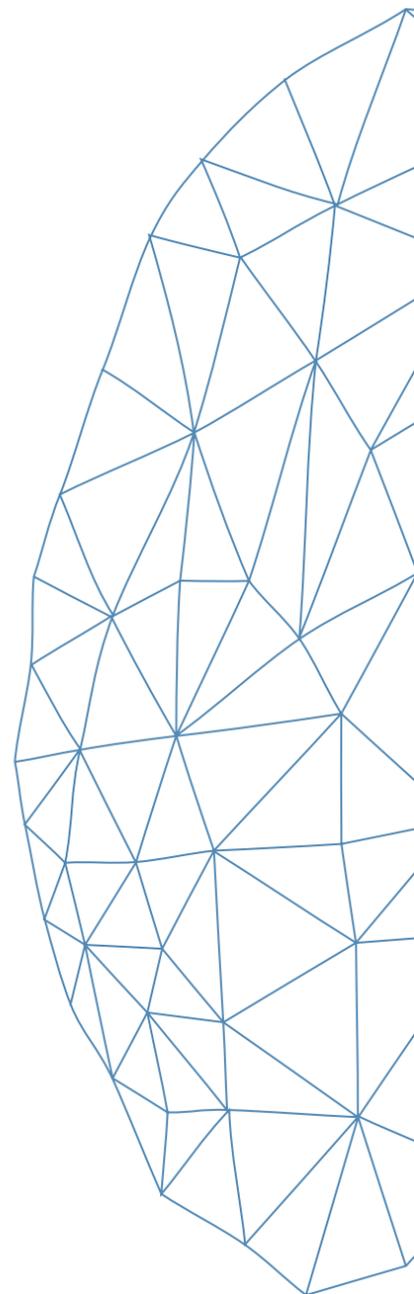
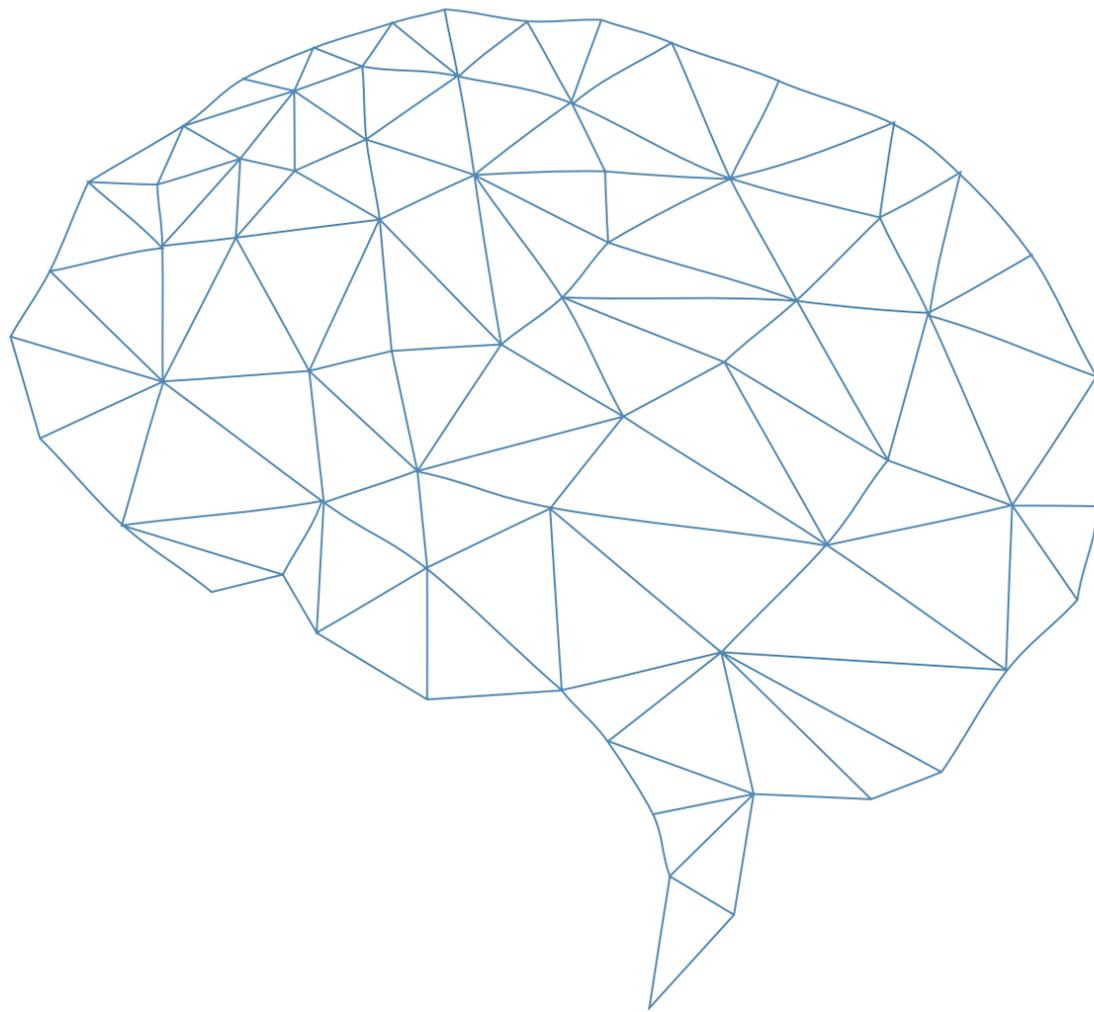
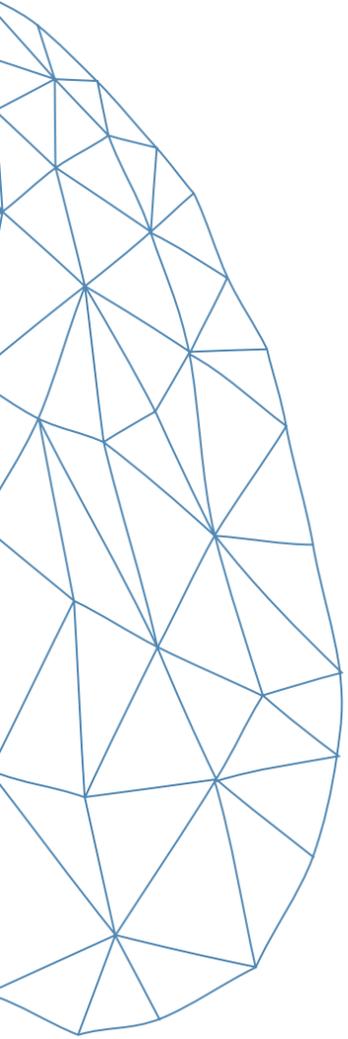
1. Bednyakov A.S., Mierin L.A. National projects of Russia: problems and solutions // Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics. 2019. N 4(118). P. 20-25.
2. Bol'shakov S. On the project management practices: experience of Central and Eastern Europe // Society and economy. 2018. N 9. P. 33-43.
3. Zozulya A.V., Zozulya P.V., Eremina T.N. Modern problems of implementation of priority national projects // The Eurasian Scientific Journal. 2019. N 1(11). URL: <https://esj.today/PDF/21ECVN119.pdf> (accessed: 10.06.2021)
4. Ivanov O.B., Bukhvald E.M. National projects of Russia: regional dimension // ETAP: economic theory, analysis, practice. 2019. N 1. P. 37-53. DOI: 10.24411/2071-6435-2019-10067
5. Kanaeva L.P. Effectiveness of Implementation of the Priority National Projects in a Region // Regionology. 2014. N 3(88). P. 14-20.
6. Kozlova O.I., Kelina I.V., Rodin D.V. Assessment of the effectiveness of teams' activities // Economics and management in the XXI century: development trends. 2013. N 13. P. 143-147.
7. Criteria for evaluating the effectiveness of management teams according to McKinsey & Company. Source: Development of a first-level management team. Digest. BITOBE consulting group. URL: <https://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/materialy-i-publikatsii/BITOBE-Razvitie-upravlencheskih-komand-pervogo-urovnya.pdf> (accessed: 03.02.2021).
8. Mokhov V.G., Konkina V.A. Methodology for Evaluation of Industrial Corporation Management Team Effectiveness // Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management. 2018. Vol. 12. N

2. P. 155-160. DOI: 10.14529/em180218

9. Sinyagin Yu.V., Selezneva E.V. Relationship of management efficiency in the civil service and their personal and professional potential // Management issues. 2016. N 4(22). P. 98-105.

10. Thompson L. Creation of a team / per. from English M. : Vershina, 2006. 541 p.

11. Filindash P.V. Socio-psychological determinants of team building: Author's abstract. dis. ... Cand. psychol. sciences. M., 2010. 24 p.



Антикоррупционные стандарты муниципальных служащих при исполнении должностных обязанностей



Николенко О.В.
Руководитель сектора по профилактике и противодействию коррупции
отдела кадров администрации города
Благовещенска

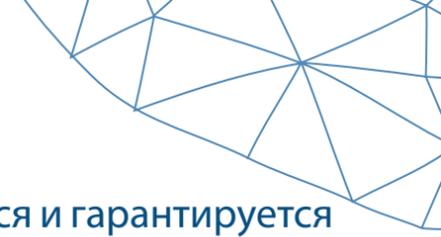
E- mail: lexx_nik@mail.ru

Аннотация

В статье описываются антикоррупционные стандарты муниципальных служащих при исполнении ими своих должностных обязанностей, отражение их в действующем законодательстве Российской Федерации. Так же речь идет об обучении в сфере противодействия коррупции и основных видах предупреждения коррупционного поведения муниципальных служащих.

Ключевые слова

• муниципальная служба • муниципальный служащий • коррупция • антикоррупционные стандарты •



Развитие местного самоуправления как отдельного вида публичной власти признается и гарантируется на территории всей нашей страны Конституцией Российской Федерации [1]. Муниципальные служащие занимают значительное место по количеству среди всех органов власти. Муниципальный служащий – это гражданин, исполняющий в порядке, определенном муниципальными правовыми актами в соответствии с федеральными законами, законами субъекта Российской Федерации, обязанности по должности муниципальной службы за денежное содержание, выплачиваемое за счет средств городского бюджета [2].

В связи с тем, что муниципальные служащие среди других видов публичной службы в России служащих ближе всего к гражданам при исполнении своих служебных обязанностей, к ним, на мой взгляд, должны применяться более строгие антикоррупционные стандарты и значительное количество антикоррупционных мер. При этом, должно быть четкое понимание терминов, содержащихся в законах и подзаконных актах, исключающих двойное трактование и правильное понимание действий самих служащих. Понятие коррупции хоть и определено в действующем законодательстве, при этом содержит, в основном, перечисление определенных составов правонарушений. В настоящее время на уровне экспертов различного уровня ведутся дискуссии о необходимости более четкого изложения понятия коррупции в Федеральном законе от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» [3].

При этом, до сих пор понятие «антикоррупционные стандарты» законодательство ни о противодействии коррупции, ни о государственной гражданской и муниципальной службе не содержит. Исходя из практики, к антикоррупционным стандартам можно отнести ограничения, запреты, обязанности и требования к служебному поведению муниципальных служащих, направленные на противодействие или предупреждение коррупции. Так, согласно подпункту 1 статьи 12 Федерального закона 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон о муниципальной службе) на муниципального служащего налагается обязанность уведомлять представителя нанимателя в письменной форме о личной заинтересованности при исполнении должностных обязанностей, которая может привести к конфликту интересов, и принимать меры по предотвращению такого конфликта [2]. Причем, ситуацию, приводящую к конфликту интересов, муниципальный служащий должен оценить сам. Или, например, запрет на получение в связи с исполнением должностных обязанностей вознаграждений от физических и юридических лиц (услуги, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов, подарки, денежное вознаграждение, ссуды и иные вознаграждения), установленный подпунктом 5 статьи 14 Федерального закона о муниципальной службе. При этом, не важна стоимость самого подарка, если принятие его так или иначе связано с исполнением обязанностей служащим и ответными «ожиданиями» дарящего. Также одним из требований к служебному поведению муниципального служащего, относящимся к антикоррупционному, является обязанность не совершать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей. То есть муниципальные служащие обязаны своим примером показывать незаинтересованность в любых противоправных ситуациях, знать точный алгоритм действий при вовлечении их в незаконные деяния.

Со всем набором антикоррупционных стандартов муниципальные служащие знакомятся до назначения на должности муниципальной службы и во время их замещения. Обучение по вопросам в сфере противодействия коррупции осуществляется на регулярной основе как силами лиц, ответственных за профилактику коррупции, так и с участием представителей высших учебных заведений, органов прокуратуры, специалистов по профилактике коррупционных правонарушений субъектов Российской Федерации. Национальным планом противодействия коррупции на 2021–2024 годы, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 16.08.2021 № 478, предусмотрено профессиональное развитие, в том числе обучение по дополнительным профессиональным программам в области противодействия коррупции самих муниципальных служащих, в должностные обязанности которых входит участие в противодействии коррупции, а также принятых на муниципальную службу впервые и тех муниципальных служащих, кто участвует в осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения муниципальных нужд [4].

В целях минимизации нарушения антикоррупционных стандартов и предупреждения коррупционного поведения муниципальными служащими при исполнении ими должностных обязанностей могут при-

ниматься ряд действенных, на мой взгляд, мер:

- принятие административных регламентов для предоставления государственных и муниципальных услуг, которые содержат ряд последовательных процедур, конкретные перечни требуемых документов и сроки оказания услуг. В настоящее время с учетом цифровизации органов публичной власти большинство муниципальных услуг оказывается на базе Многофункциональных центров или с использованием портала «Госуслуг», в том числе для исключения возможности непосредственного общения служащего с заявителем;

- привлечение к участию в противодействии коррупции институтов гражданского общества, включение их в состав совещательных органов, вовлечение в проведение антикоррупционной экспертизы муниципальных актов;

- антикоррупционная экспертиза муниципальных правовых актов и их проектов на предмет исключения коррупциогенных факторов, в том числе с участием органов прокуратуры и экспертов;

- размещение информации в информационно-коммуникационной сети «Интернет» о деятельности органов местного самоуправления и муниципальных служащих, для всеобщего информирования и прозрачности их работы;

- обобщение практики и выпуск Обзоров по вопросам противодействия коррупции Министерством труда и социального развития Российской Федерации с последующим их использованием в деятельности муниципальных служащих и лиц, ответственных за профилактику коррупции;

- включение вопросов на тему противодействия коррупции при проведении аттестации муниципальных служащих, проведении конкурсов на замещение должностей муниципальной службы и кадрового резерва;

- работа «телефона доверия», по которому граждане могут сообщить о фактах коррупции и иных противоправных действиях со стороны муниципальных служащих и ряд других мер.

Несмотря на взаимосвязь государственной гражданской службы Российской Федерации и муниципальной службы в действующем законодательстве подход к антикоррупционным стандартам различен. Пресняков М.В. отмечает, что «институт коррупционных правонарушений в сфере муниципальной службы обнаруживает значительные и не всегда понятные отличия от аналогичных институтов на государственной службе» [5].

Ну и напоследок, не так давно в законодательство о муниципальной службе были внесены изменения в части увольнения муниципальных служащих в связи с утратой доверия за совершение коррупционного правонарушения. В настоящее время в Реестре лиц, уволенных с государственной гражданской и муниципальной службы в связи с утратой доверия, размещенном на портале федеральной государственной гражданской службы, числится 2944 человека [6]. После увольнения с муниципальной службы в связи с утратой доверия занимать в последующем должности будет невозможно или затруднительно.

Хотелось бы, конечно, чтобы в нашей стране было уточнено понятие «антикоррупционных стандартов», повышен престиж муниципальной службы, рос уровень доверия к муниципальным служащим, уходило в прошлое понятие «чиновник» и весь негатив, что с ним связан.

Список использованной литературы:

1. Конституция Российской Федерации. URL: <http://www.pravo.gov.ru>
2. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2007. – № 10. – Ст. 1152.
3. Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // Собрание законодательства РФ. – 2008. – № 52. – Ст. 6228.
4. Указ Президента Российской Федерации от 16.08.2021 № 478 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2021–2024 годы» // Собрание законодательства РФ. – 2021. – № 34. – Ст. 6170.
5. Пресняков М.В. Антикоррупционные стандарты на государственной службе: проблемы правовой определенности // Административное право и процесс. 2019. № 11. С. 6-12.
6. Реестр лиц, уволенных в связи с утратой доверия. URL: <https://gossluzhba.gov.ru/reestr>

Anti-corruption standards of municipal employees in the performance of official duties

Nikolenko O.V.

Head of prevention and counteracting corruption sector of HR Department of the Blagoveshchensk City Administration

E- mail: lexx_nik@mail.ru

Abstract

The article describes the anti-corruption standards of municipal employees with the fulfillment of their professional responsibilities, their reflection in current legislation of Russian Federation. It's also about anti-corruption training and main types of exception (exclusion) corrupt behavior of municipal employees.

Key words

• municipal service • municipal employee • corruption • anti-corruption standards •

References

1. The Constitution of the Russian Federation. URL: <http://www.pravo.gov.ru>
2. Federal Law No. 25-FZ of 02.03.2007 «On Municipal Service in the Russian Federation» // Legislation of the Russian Federation. – 2007. – N 10. – St. 1152.
3. Federal Law No. 273-FZ of 25.12.2008 «On Combating Corruption» // Legislation of the Russian Federation. – 2008. – N 52. – St. 6228.
4. Decree of the President of the Russian Federation No. 478 of 16.08.2021 «On the National Anti-Corruption Plan for 2021-2024» // Legislation of the Russian Federation. – 2021. – N 34. – St. 6170.
5. Presnyakov M. V. Anti-corruption standards in the public service: problems of legal certainty // Administrative law and process. – 2019. – N 11. – P. 6-12.
6. Register of persons dismissed due to loss of trust. URL: <https://gosslužba.gov.ru/reestr>



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

Суханов А.В.

Портрет руководителя в период New Ice Age



Confidential

Портрет руководителя в период New Ice Age

Алексей Суханов

Департамент по развитию человеческого капитала,
Счетная палата Российской Федерации

Современные вызовы внешней среды

- 1 Постоянные изменения
- 2 Увеличение запросов и объема коммуникации
- 3 Когнитивные искажения восприятия и асимметрия информации
- 4 Общий высокий уровень бытового стресса

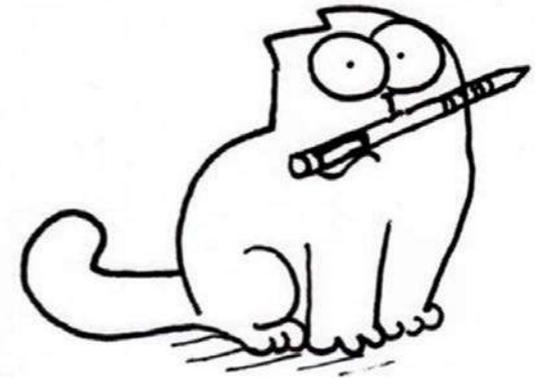
Необходимость:

- **открыто** воспринимать вызовы
- **гибко** менять привычки
- **быстро** осваивать новое



Кто он, идеальный руководитель «НОВОЙ нормальности»?

- 1 Soft skills, Soft skills, Soft skills
- 2 Hard skills I.Q (цифра, проекты, процессы)
- 3 Гении эффективности
- 4 Change management – обязательная компетенция руководителя
- 5 Начальники не нужны. Требуются лидеры
- 6 Эмоциональный интеллект – кандидатов без практического опыта применения просьба не беспокоить





Контактная информация

+7 (495) 986-14-55

Sukhanov_AV@ach.gov.ru

Бетин А.А.

Внедрение HR-механизмов в госуправлении. Опыт Правительства Нижегородской области

II МЕЖДУНАРОДНАЯ
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ

«ЛИЧНОСТЬ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ»

**Бетин
Андрей Анатольевич**

Заместитель Губернатора
Нижегородской области



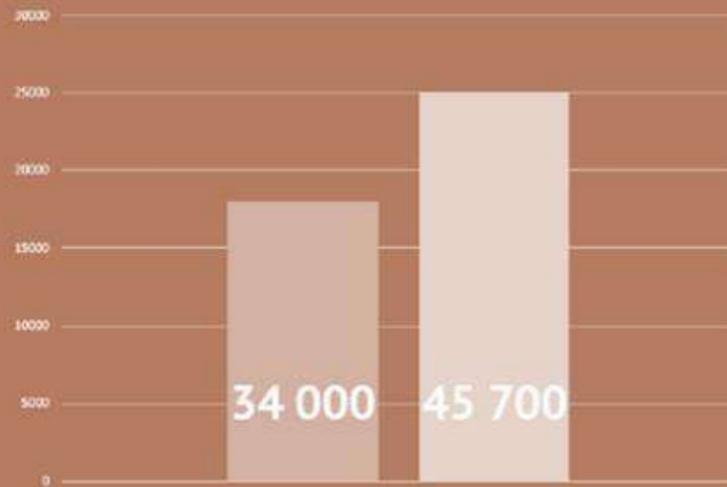
23-24 сентября 2021

Человекоцентричность // ЦУР



Правительство
Нижегородской
области

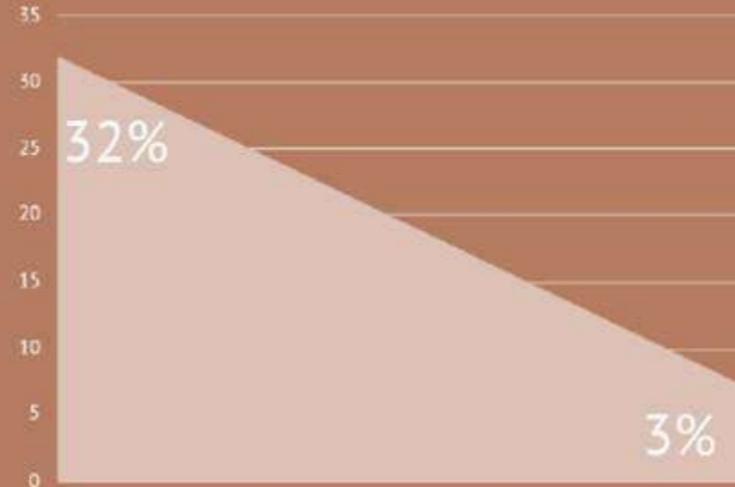
Количество обращений



2020г.

2021г.

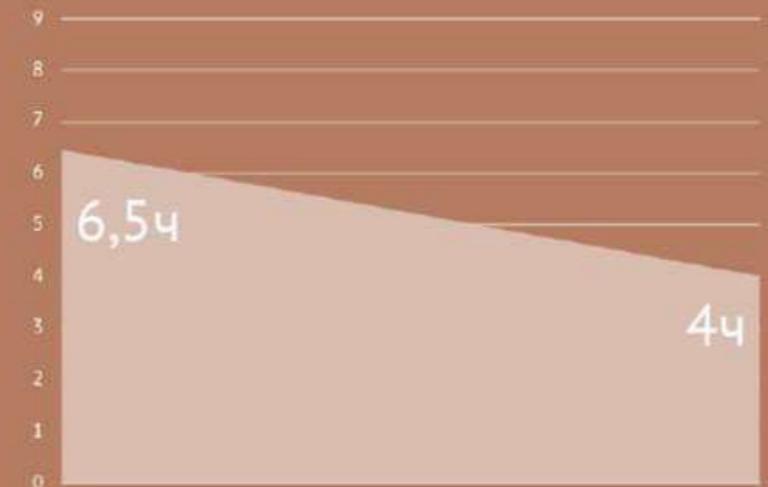
Процент просрочек



2020г.

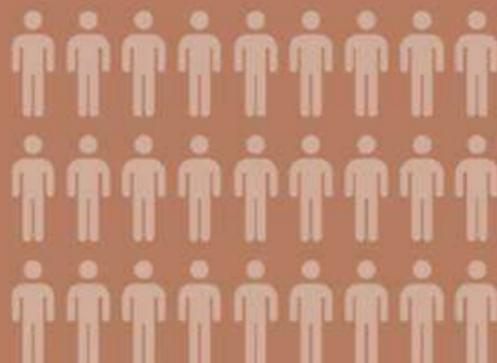
2021г.

Время первой реакции



2020г.

2021г.



2020 – 21 → 2021 – 90

Квалифицированных коммуникаторов в ОИВ и ОМСУ

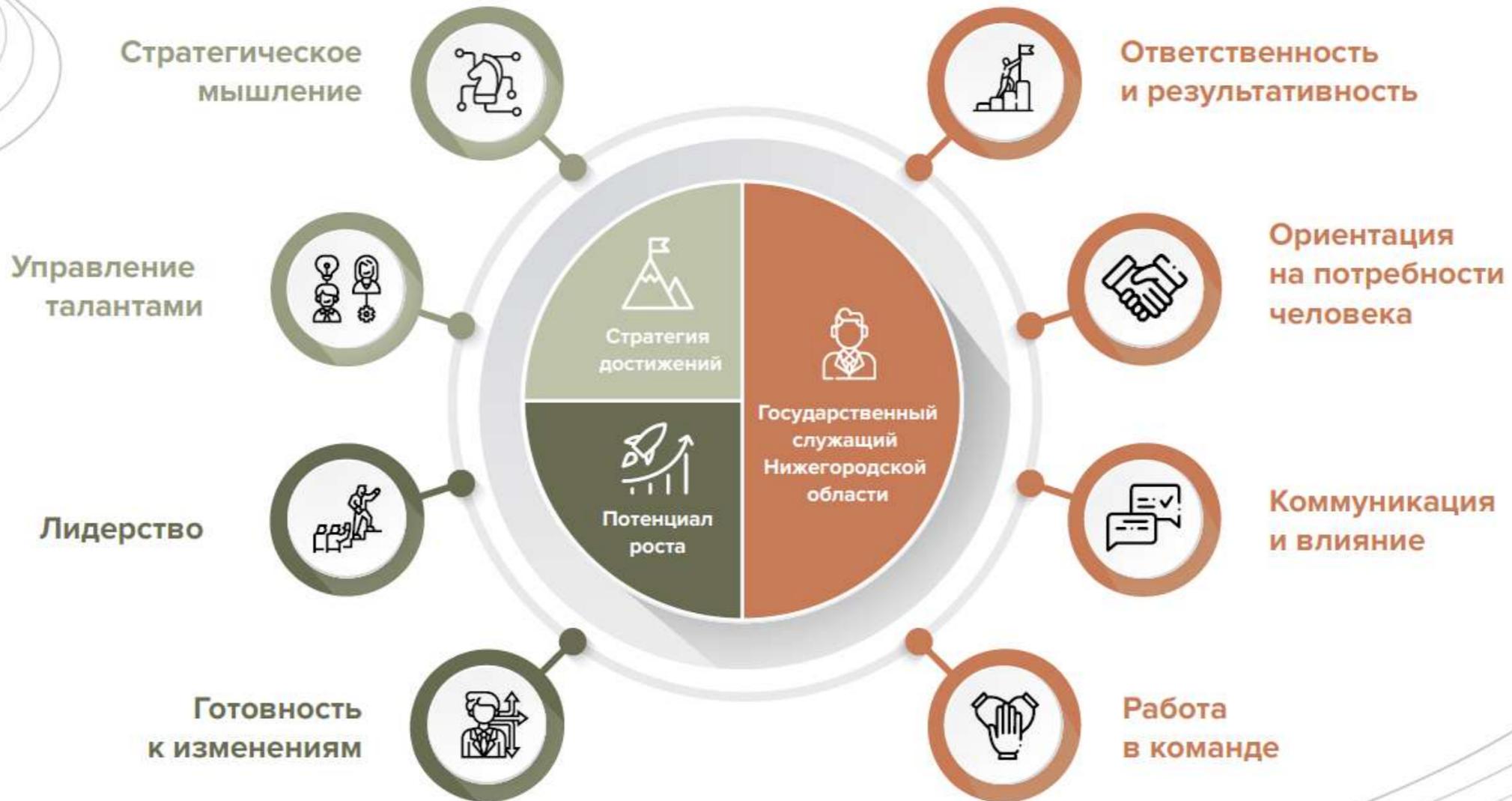


125 000+ инцидентов



11 458 спасибо

Человекоцентричность // Модель компетенций

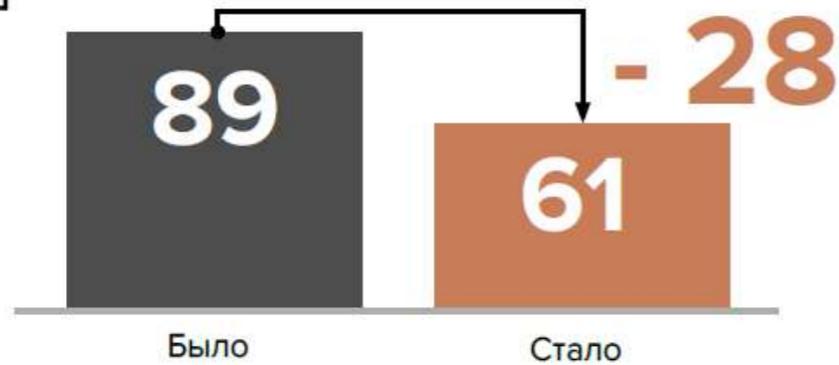


Инновационность // Центр обработки документов

ДОКУМЕНТООБОРОТ



Сокращение штата, сотрудники



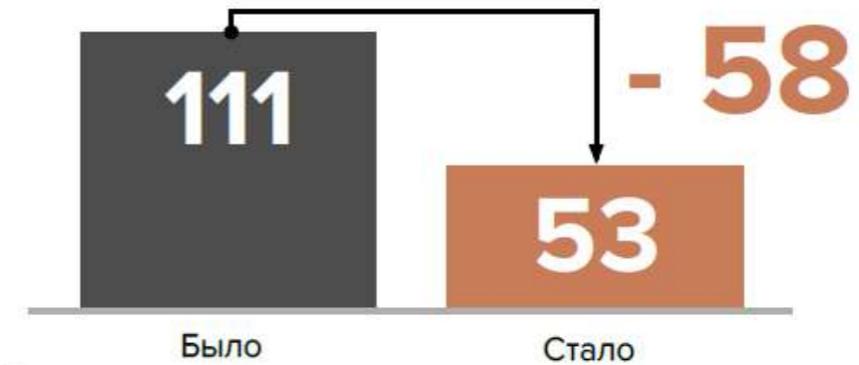
Сокращение расходов, млн руб.



КАДРЫ



Сокращение и перераспределение штата, сотрудники



Команда изменений // Портал Команда Правительства

ПОРТРЕТ ФИНАЛИСТОВ



Регион	Нижний Новгород
12 траекторий	7 траекторий
1 030 заявок	256 заявок
175 чел. кандидаты	41 чел. кандидаты

ГЕОГРАФИЯ

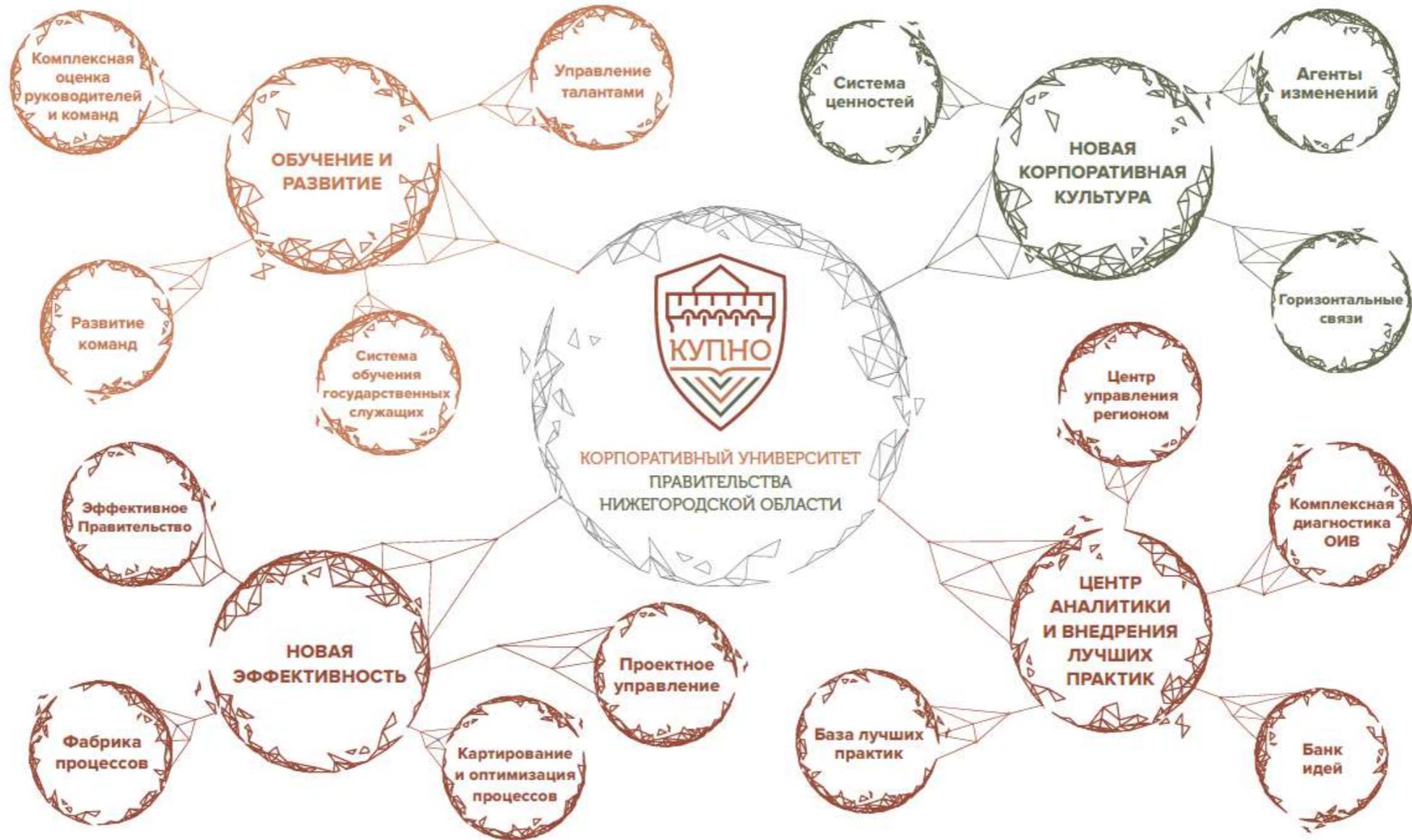


Общее количество регионов - 17

СОСТАВЛЯЮЩИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ КАНДИДАТОВ ОЧНОГО ЭТАПА



Команда изменений // КУПНО



Бочаров С.В.

Технологии оценки управленческих кадров госсферы: проблемы и возможные решения на примере деятельности Корпоративного университета Правительства Нижегородской области

II МЕЖДУНАРОДНАЯ
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ

«ЛИЧНОСТЬ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ»

**Бочаров
Сергей Владимирович**

Директор департамента
государственного управления
и государственной службы
Нижегородской области

23-24 сентября 2021





1

Динамичный инструмент

2

Совокупность 3 треков

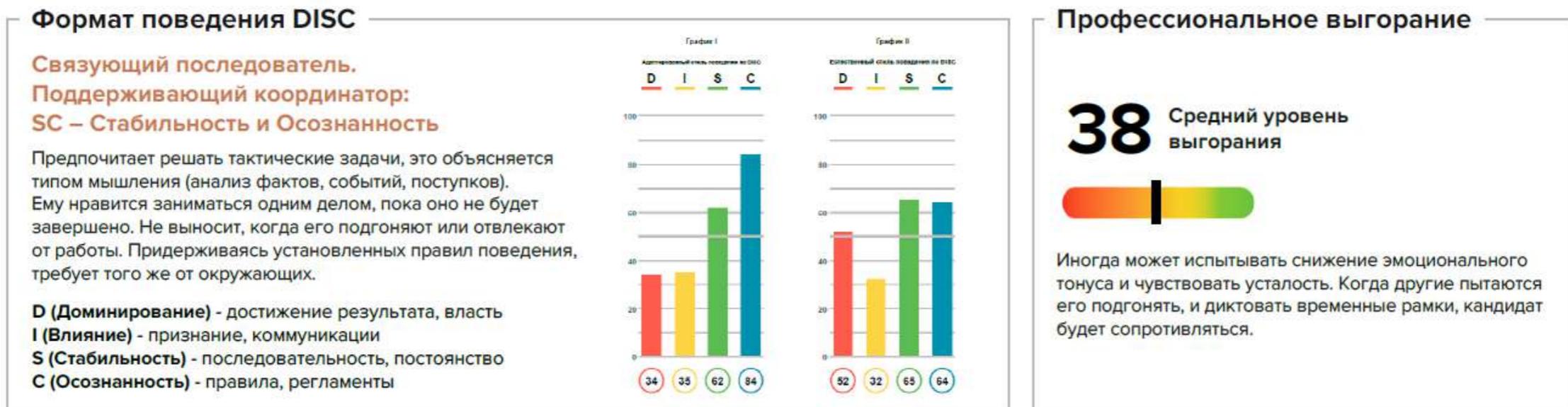
3

Стратегический партнер

Динамичный инструмент



Совокупность треков // Компетентность



Совокупность треков // Вовлеченность



1 этап

Отдел дистанционно проходит диагностику вовлеченности, руководитель видит основные «боли» команды, и на какие факторы стоит обратить внимание

2 этап

После опроса проводится очная сессия с отделом, чтобы сверить результаты опроса и определить, на что стоит обратить внимание руководителю

Важно! Опрос по вовлеченности всегда анонимный

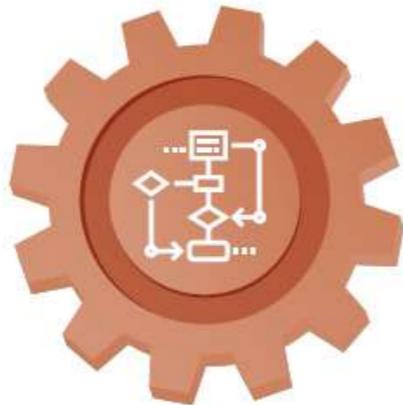


Совокупность треков // Эффективность

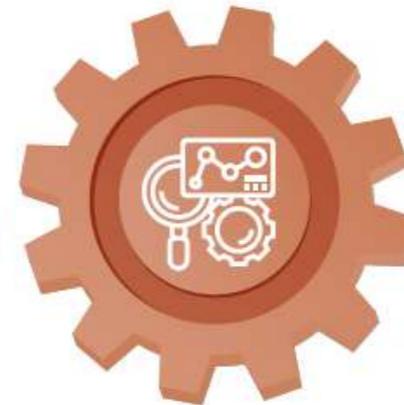
Определение стоимости
сотрудника исходя из
его загрузки



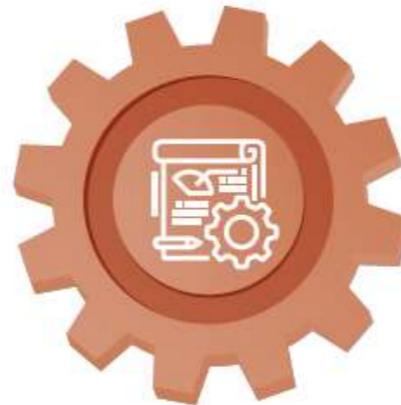
Создание внутреннего проектного
офиса для постоянного
улучшения процессов



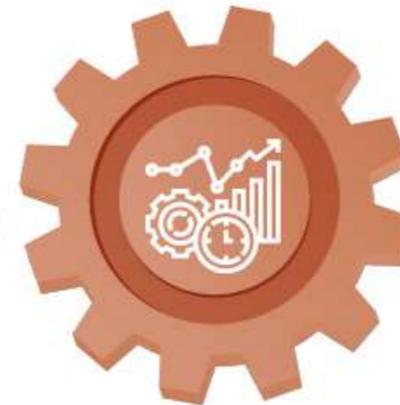
Определение
наиболее трудоемких
процессов



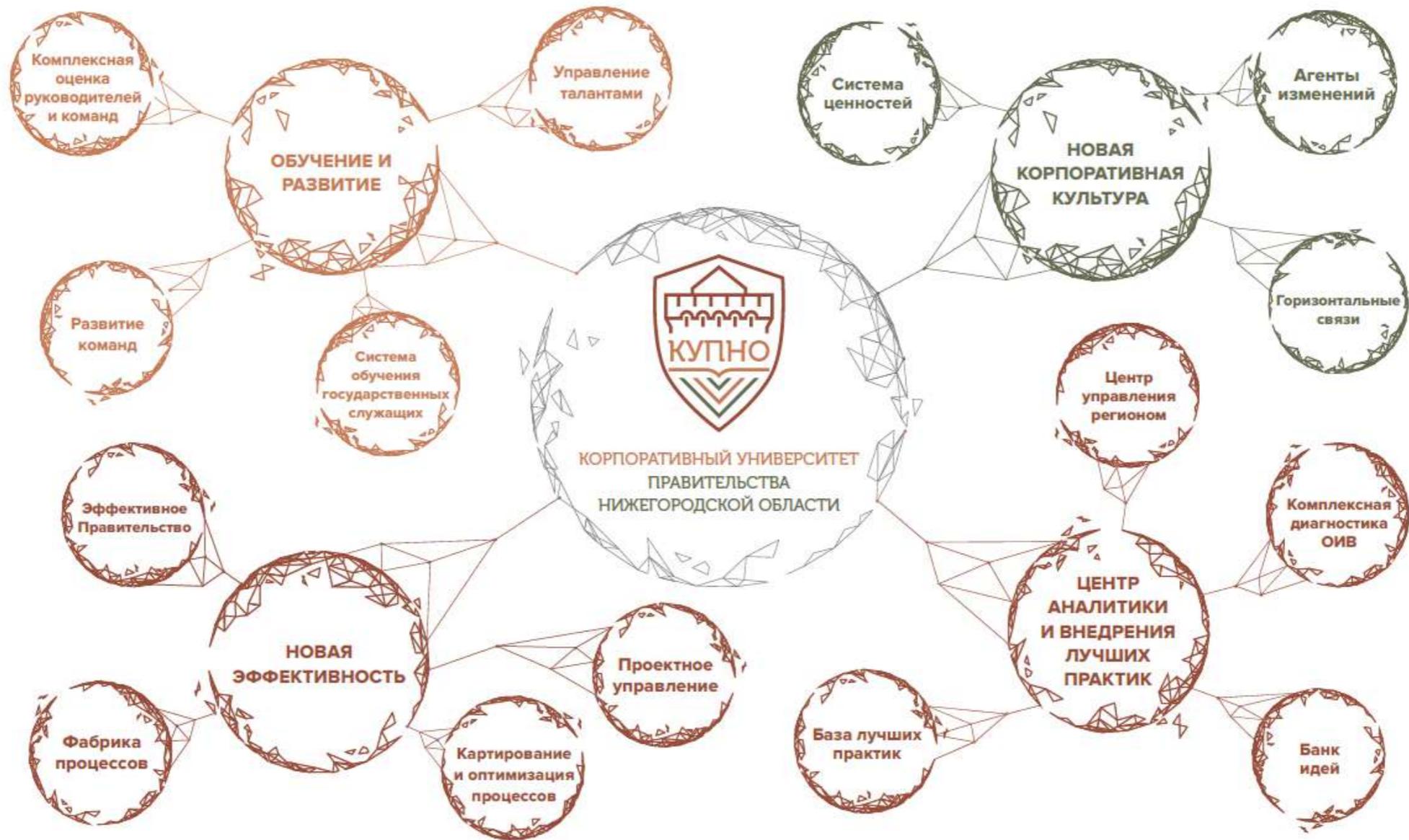
Выстраивание
проектно-ориентированной
или процессно-ориентированной
системы управления в организации



Подготовка предложений по
оптимизации процессов,
повышение эффективности
использования ресурсов



Стратегический партнер



Стратегический партнер



Мурашев И.А.

Оценка персонала. Поддержка управленческих решений



ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

поддержка управленческих решений



Комитет государственной службы и кадровой политики Администрации Губернатора Санкт-Петербурга

Руководящее звено

Оценка по 8 компетенциям:

-  стратегическое мышление
-  самоменеджмент
-  умение строить взаимоотношения
-  идентификация и решение проблем
-  лидерство
-  социальное влияние
-  знание норм поведения
-  умение планировать, организовывать

Методы оценки:

- ✓ тестирование
- ✓ решение кейсов
- ✓ структурированное интервью
- ✓ полиграф*



КОМИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АДМИНИСТРАЦИИ ГУБЕРНАТОРА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА
Михайлов Андрей Сергеевич

Начинающие специалисты

Профиль компетенций:

- ✓ русский язык
- ✓ владение компьютером
- ✓ эффективная коммуникация
- ✓ способность к обучению
- ✓ стрессоустойчивость
- ✓ внимательность и аналитика

Методы оценки:

- ✓ тестирование
- ✓ структурированное интервью



онлайн с использованием прокторинга

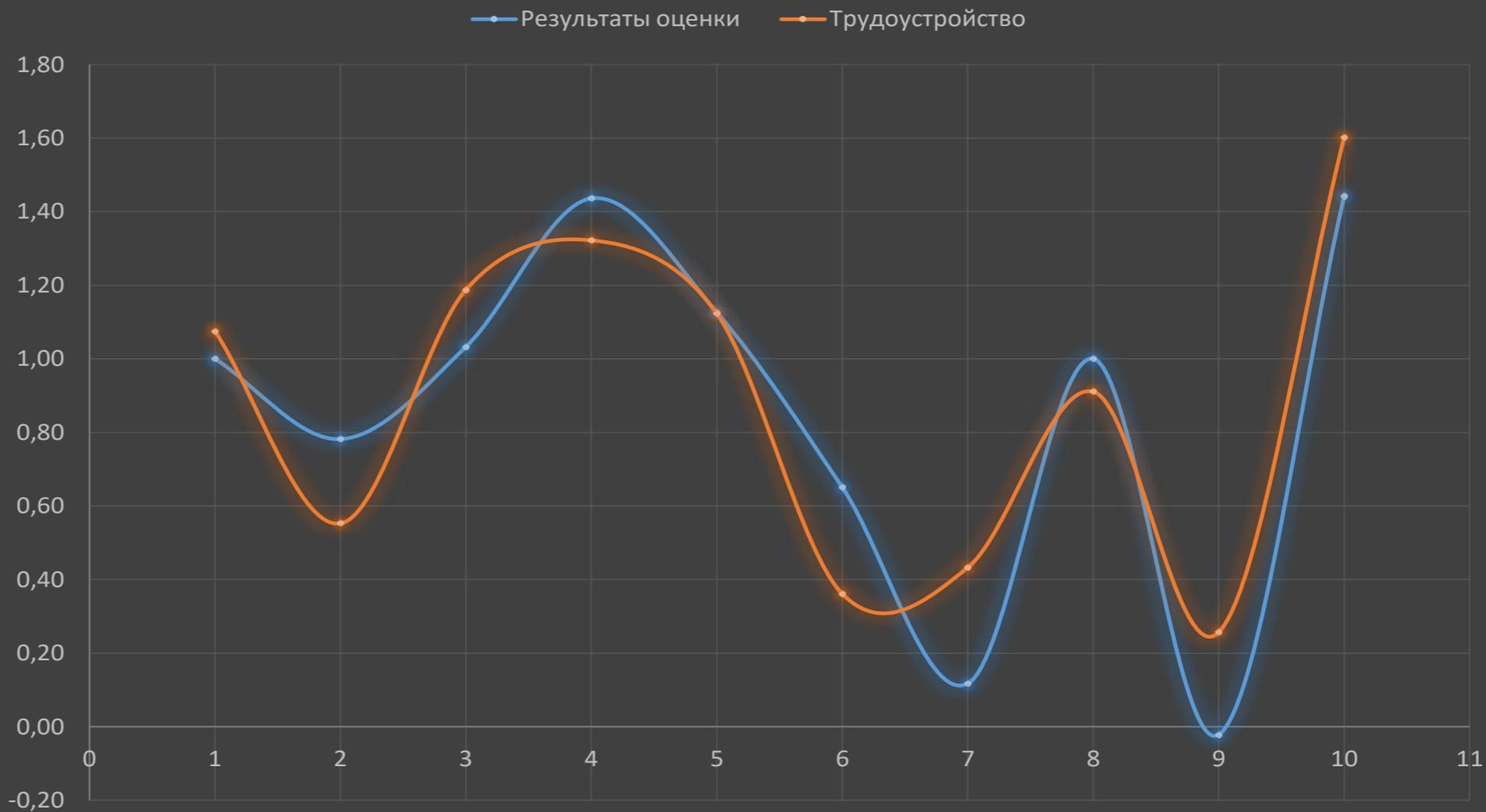


КОМИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ АДМИНИСТРАЦИИ ГУБЕРНАТОРА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА
Михайлов Андрей Сергеевич

Успешность выпускников



Успешность выпускников разных вузов при собеседовании



Манолова О.Н.

Индивидуальные ресурсы социально-когнитивного моделирования

***II МЕЖДУНАРОДНАЯ
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
ЛИЧНОСТЬ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ***



***ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ
СОЦИАЛЬНО-КОГНИТИВНОГО
МОДЕЛИРОВАНИЯ***

***МАНОЛОВА О.Н.
КАНДИДАТ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ НАУК,
ПРОФЕССОР***

- ▶ В современном ИИ мало работ, ориентированных на моделирование поведения человека, в отличие от интеллектуальных систем в целом

ОПРОСНИК ЧЕРТ ХАРАКТЕРА (ОЧХ): ШКАЛЫ

1. **Гипертимность:** повышенное настроение, инициативность
– сниженное настроение безынициативность.
2. **Застревание:** ригидность аффекта, упорство в достижении цели,
МСТИТЕЛЬНОСТЬ - «соскальзывание», быстрое угасание аффекта.
3. **Эмотивность:** чуткость, сострадание - грубость, нечувствительность
4. **Педантичность:** аккуратность, пунктуальность, самоконтроль - отсутствие
контроля, аккуратности
5. **Тревожность:** субъективные переживания страха, нерешительность -
отрицание переживания страха
6. **Циклотимность:** периодическая смена активности, настроения в течение
года – постоянный уровень активности, настроения в течение года, стабильность
7. **Демонстративность:** артистичность, желание быть в центре внимания –
стеснительность, ограниченный поведенческий репертуар.
8. **Возбудимость:** импульсивность, аффективность - невозмутимость
9. **Дистимность:** сосредоточенность, предпочтение уединения – стремление
к социальной активности, кооперации.
10. **Экзальтированность:** эмоциональная экспрессивность, смена активности,
настроения в течение суток – эмоциональная стабильность, устойчивость
настроения в течение суток

Гипертимность								
Застревание								
Эмотивность								
Педантичность								
Тревожность								
Циклотимность								
Возбудимость								
Демонстративность								
Дистимность								
Экзальтированность								

РАДИКАЛ «ПРАКТИКУЮЩИЙ ПСИХОЛОГ»

	1	2	3	4	5	6	7	8
Гипертимность								
Застревание								
Эмотивность								
Педантичность								
Тревожность								
Циклотимность								
Возбудимость								
Демонстративность								
Дистимность								
Экзальтированность								

РАДИКАЛ «ПСИХОЛОГ-ИССЛЕДОВАТЕЛЬ»

	1	2	3	4	5	6	7	8
Гипертимность	■	■	■	■	■	■	■	■
Застревание	■	■	■	■	■	■	■	□
Эмотивность	■	■	■	■	■	■	□	□
Педантичность	■	■	■	■	■	■	□	□
Тревожность	■	■	■	■	■	■	■	■
Циклотимность	□	□	□	□	□	□	□	□
Возбудимость	□	□	□	□	□	□	□	□
Демонстративность	■	■	■	■	■	■	■	■
Дистимность	□	□	□	□	□	□	□	□
Экзальтированность	■	■	■	■	■	■	■	■

РАДИКАЛ «ПСИХОЛОГ ПРЕПОДАВАТЕЛЬ»

	1	2	3	4	5	6	7	8
Гипертимность	■	■	■	■	■	■	■	□
Застревание	■	■	■	■	■	■	■	■
Эмотивность	■	■	■	■	■	□	□	□
Педантичность	■	■	■	■	■	■	■	□
Тревожность	■	■	■	■	□	□	■	■
Циклотимность	□	□	□	□	□	□	■	■
Возбудимость	■	■	■	■	■	■	■	■
Демонстративность	■	■	■	■	■	■	■	■
Дистимность	■	■	■	■	■	■	■	■
Экзальтированность	■	■	□	□	□	■	■	■

РАДИКАЛ «ПСИХОЛОГ РУКОВОДИТЕЛЬ»

Системы представления знаний подразделяют на три основных типа: *системы правил, семантические сети и структуры отношений.*

Модели репрезентации знаний первого типа включают понятия и процедуры, закодированные в виде правил типа условие - действие. Правила могут использоваться для определения категориальной принадлежности объектов и для предсказания того, как члены категории будут меняться в ответ на какие-либо воздействия. Модели этого типа чаще всего применяются в промышленных экспертных системах.

В моделях семантической организации знаний предполагается, что понятия существуют в памяти как независимые единицы, связанные сложной сетью связей (род - вид, часть - целое, логические и функциональные связи).

Среди *структур отношений* - третий тип представления знаний - наиболее популярна теория фреймов, в которой предполагается, что «человек, пытаясь познать новую для себя ситуацию или по-новому взглянуть на уже привычные вещи, *выбирает из своей памяти некоторую структуру данных (образ, прототип)*, называемую фреймом, с таким расчетом, чтобы путем изменения в ней отдельных деталей (слотов) сделать ее пригодной для понимания более широкого класса явлений или процессов».

Когнитивную карту можно понимать как схематичное, упрощенное описание картины мира индивида, точнее ее фрагмента, относящегося к данной проблемной ситуации.

Гипертимность
Застревание
Эмотивность
Педантичность
Тревожность
Циклотимность
Возбудимость
Демонстративность
Дистимность
Экзальтированность

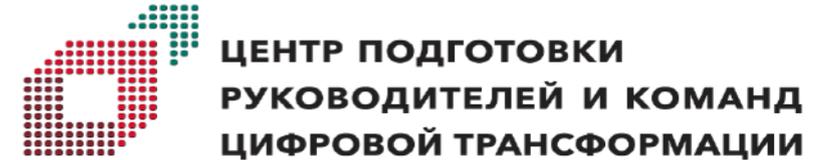
- ▶ **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ**
- ▶ **ТАКТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ**
- ▶ **ОПЕРАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ**
- ▶ **КОГНИТИВНЫЕ МОДЕЛИ**
 - ❖ «Карта не есть территория»
 - ❖ «Круг компетенции»
 - ❖ «Мышление второго уровня»
 - ❖ «Инверсия»

БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ

МАНОЛОВА ОЛЕСЯ НИКОЛАЕВНА
mdif@mail.ru

Гаркуша Н.С.

Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе госуправления:
особенности формирования, структура



МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КОМАНДЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В СИСТЕМЕ ГОСУПРАВЛЕНИЯ: ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ, СТРУКТУРА

Спикер: Наталья Гаркуша

Заместитель директора, руководитель направления
оценки и развития специалистов в области цифровой трансформации
Центра подготовки руководителей и команд цифровой трансформации

Москва, 2021



НАТАЛЬЯ ГАРКУША



д.п.н, профессор, практический психолог, сертифицированный руководитель проектов: IPMA-A, PRINCE2® Foundation

- Руководитель проекта по созданию модели компетенций, инструментов оценки личностных и профессиональных компетенций кадров в IT сфере и цифровой трансформации госсектора (с 2019 по н.в.) cdto.work
- Руководитель команды разработки нормативных и методических документов в области проектного управления Правительства РФ: модель компетенций, требования к уровню квалификации, методика оценки квалификации (2016-2018 гг.).
- Руководитель проекта по разработке модели компетенций и инструментария оценки проектных специалистов, системы сертификации project-certification.ru
- Основатель и председатель оргкомитета всероссийского открытого всероссийского конкурса «Проектный руководитель» проектныйруководитель.рф
- Руководитель организационно сложных проектов, программ, портфелей проектов и программ в государственных организациях, органах исполнительной власти (с 2012 по н.в.).
- Эксперт, консультант, соавтор методологических, методических документов в сфере проектного управления в государственном секторе федерального и регионального уровня (с 2010 по н.в.).
- Автор и спикер образовательных программ для руководителей ФОИВ и Правительств Рязанской, Тюменской, Ярославской, Смоленской, Самарской, Владимирской, Новосибирской областей, Ставропольского, Краснодарского, Приморского краев, Республик Мордовия, Удмуртия, Башкортостан и др.

23 сентября 2021 г.

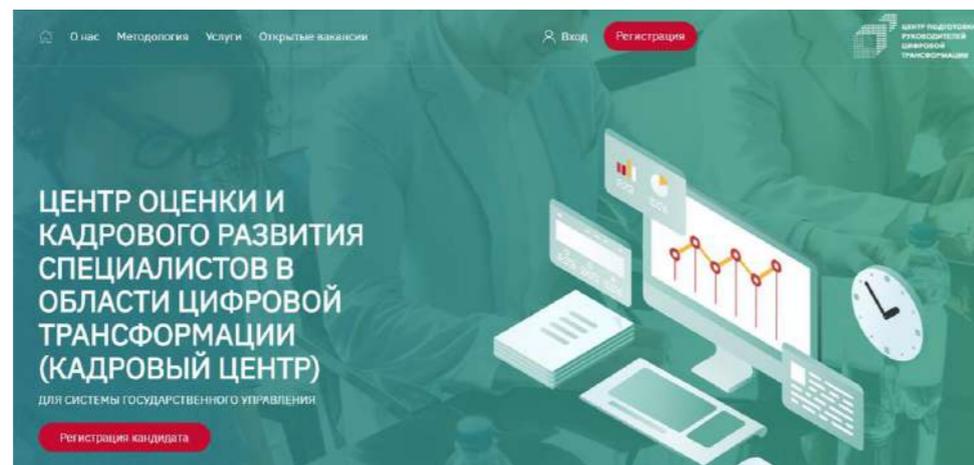
{ 2 }



ЦЕНТР ОЦЕНКИ И КАДРОВОГО РАЗВИТИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ



cdto.work



По поручению вице-преьера Д.Н. Чернышенко в Центре подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС в апреле 2020 года создан

Центр оценки и кадрового развития специалистов в области цифровой трансформации

КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРА



ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ КОМАНД ЦТ

Развитие модели компетенций и инструментов ее оценки, автоматизация оценки, верификация результатов



ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЕСТРА СПЕЦИАЛИСТОВ ЦТ

Привлечение специалистов ЦТ, оценка их компетенций и опыта, формирование кадрового реестра, содействие в развитии компетенций и карьеры



СОДЕЙСТВИЕ В ПОДБОРЕ СПЕЦИАЛИСТОВ ЦТ

Содействие в поиске и подборе кандидатов в команды ЦТ по ключевым параметрам заказчика (опыт, компетентность, условия труда)

23 сентября 2021 г.

(3)

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ НЕ МОЖЕТ СОСТОЯТЬСЯ БЕЗ...



Оптимизация процессов

мониторинг существующих процессов и постоянное их обновление: реинжиниринг, методы процессной оптимизации, бережливое производство

Компетентные команды

госслужащие, способные быстро развивать новые цифровые навыки и реализовывать проекты цифровой трансформации

Цифровая культура

система цифровых ценностей, установок, норм и правил поведения, которые принимают, поддерживают и транслируют госслужащие



Инфраструктура и инструменты

доступ к современной цифровой инфраструктуре (ЦОД, облачные решения). Обеспечение работы на всех типах устройств

Данные и технологии

формирование и управление качественными данными доступными в реальном времени, принятие решений на основе данных

Цифровые продукты

анализ существующих цифровых решений и создание новых продуктов, направленных на удовлетворение потребностей пользователей из числа граждан, бизнеса, служащих или их комбинации

НЕВОЗМОЖНО БЕЗ
МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

23 сентября 2021 г.

(4)

КОМАНДА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ



CDTO: РУКОВОДИТЕЛЬ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ



- Формирование стратегии ЦТ
- Стратегическое и тактическое управление ЦТ
- Межведомственное взаимодействие
- Выделение ресурсов
- Управление портфелем проектов ЦТ

ПОДЧИНЕННЫЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

CDO: РУКОВОДИТЕЛЬ ПО РАБОТЕ С ДАННЫМИ



- Обеспечение управления и принятия решений в органе власти на основе данных
- Поддержка процессов по работе с данными

СТО: РУКОВОДИТЕЛЬ ПО ЦИФРОВОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ И ПРОЦЕССАМ



- Обеспечение внедрения, оптимизации, реинжиниринга процессов органа власти
- Проектирование новых цифровых сервисов

СА: ГЛАВНЫЙ IT-АРХИТЕКТОР



- Управление разработкой и использованием целостной архитектуры

КОНСТРУКТОР РОЛЕЙ



УПРАВЛЕНИЕ ДАННЫМИ



Аналитик данных



Инженер данных



Исследователь данных (Data Science)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ



Владелец процесса

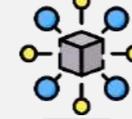


Процессный аналитик

УПРАВЛЕНИЕ АРХИТЕКТУРОЙ



Архитектор данных



Бизнес-архитектор



Технический писатель



Системный аналитик

УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОДУКТАМИ



Владелец продукта



Администратор проекта



Тестировщик



Руководитель проекта



SCRUM-мастер



Эксперт по клиентскому опыту

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КОМАНДЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ



ОСОБЕННОСТИ МОДЕЛИ

- разработана при участии профессионального сообщества
- используется Правительством Российской Федерации для оценки компетенций команд цифровой трансформации федеральных ведомств, рекомендована для использования региональными органами власти
- Универсальна для использования, регулярно обновляется и охватывает большинство областей знаний, необходимых для успешной реализации проектов цифровой трансформации



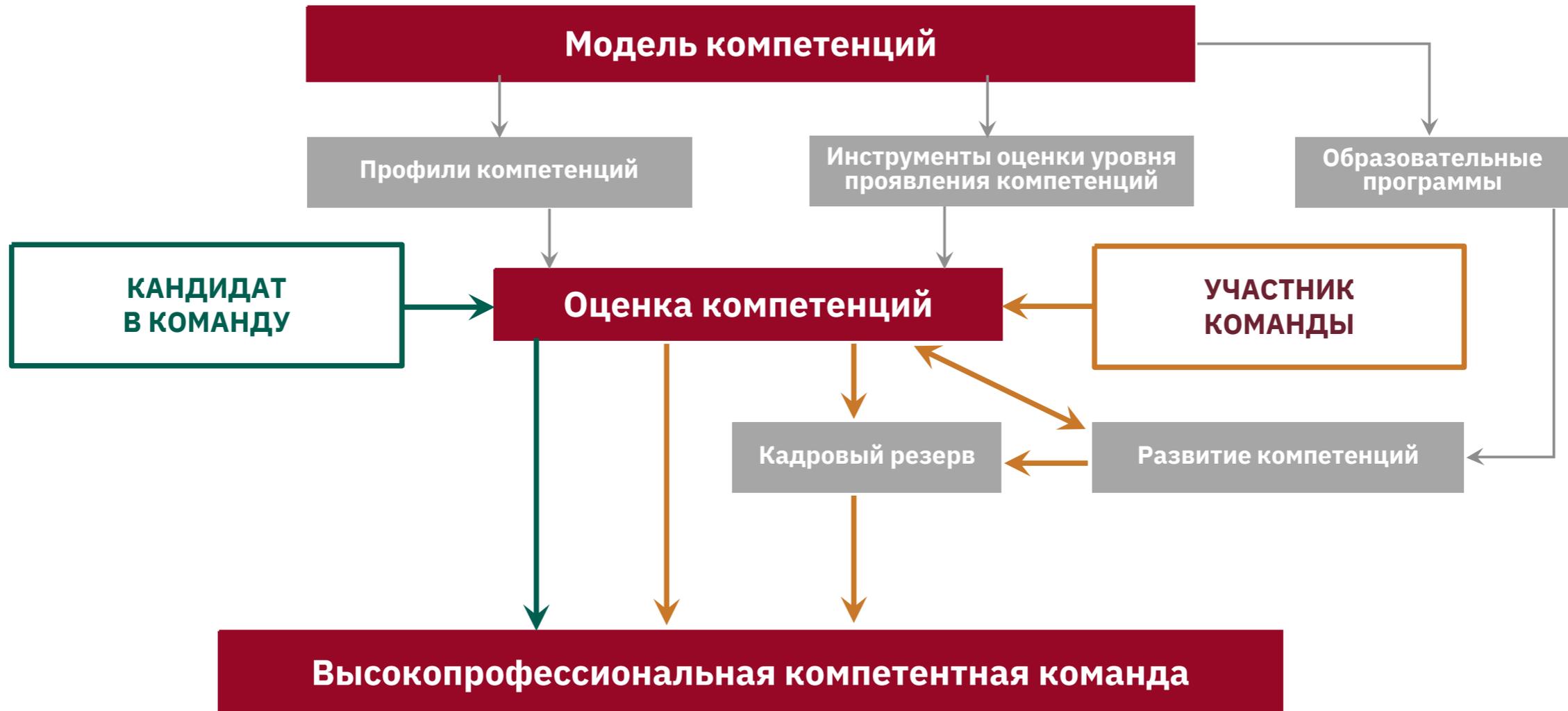
hr.cdto.center



23 сентября 2021 г.

(7)

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ПРИНЯТИЕ КАРЬЕРНЫХ РЕШЕНИЙ



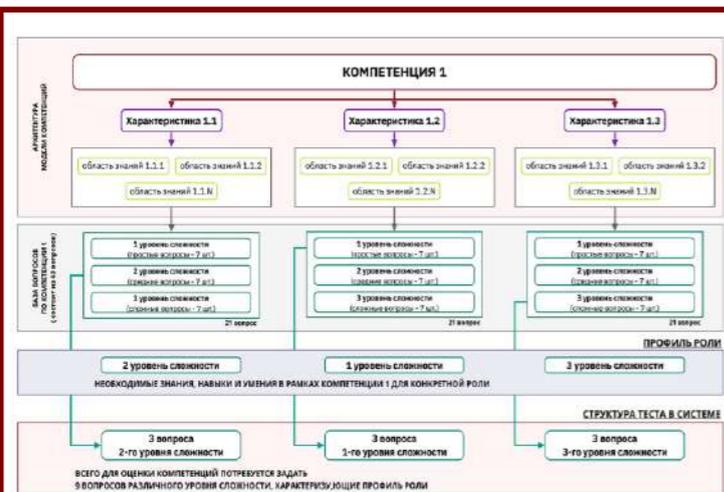
23 сентября 2021 г.

(8)

ДИСТАНЦИОННАЯ ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ – МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ



ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ



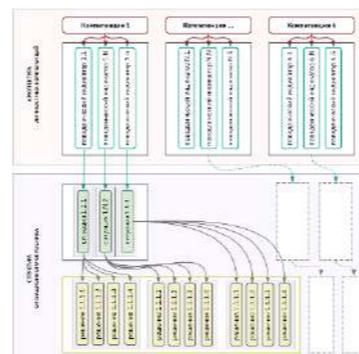
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ТЕСТЫ С ВАЛИДИРОВАННЫМИ ВОПРОСАМИ ЗАКРЫТОГО ТИПА:

- с выбором одного ответа
- с выбором нескольких ответов
- на соответствие
- на определение верной последовательности

ВОПРОСЫ ТРЕХ УРОВНЕЙ СЛОЖНОСТИ

> 500 вопросов

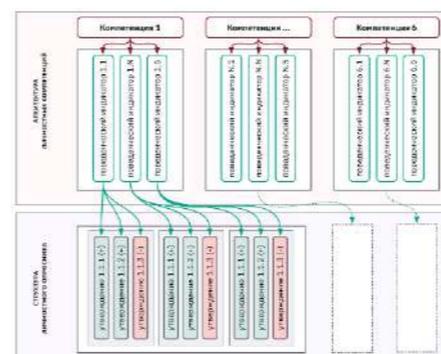
ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ЛИЧНОСТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ



ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК

оценивает личностные характеристики, которые описывают типичное или предпочитаемое поведение человека в повседневных личных и профессиональных ситуациях

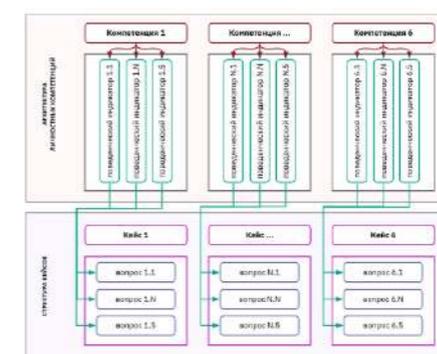
90 утверждений



СИТУАЦИОННЫЙ ОПРОСНИК

описанные примеры проблемной ситуации или случая с выбором варианта действия или поведения, при помощи которого оцениваемый решил бы имеющуюся проблему

30 утверждений



КЕЙСОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Предназначены для выявления уровня проявления личностных компетенций в различных рабочих ситуациях, умениях выделять главное и структурировать информацию

6 кейсов (по одному на личностную компетенцию)
В кейсе 5 вопросов

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ – ПАСПОРТ КОМПЕТЕНЦИЙ (ФОРМИРУЕТСЯ АВТОМАТИЧЕСКИ СРАЗУ ПОСЛЕ ЗАВЕРШЕНИЯ ОЦЕНКИ)



0 Отсутствует проявление компетенции или преобладает поведение, противоположное целевому.

1 Компетенция проявляется на базовом уровне. Оценочный этап и применяет некоторые инструменты и методы, но данные компетенции не являются его сильной стороной. Рекомендуется сделать акцент на ее развитии.

2 Компетенция выражена на достаточном уровне, большинство характеристик и индикаторов являются сильными сторонами оценяемого и носят позитивный характер, негативные проявления на минимальном уровне. Тем не менее, отдельные элементы компетенции требуют развития.

3 Компетенция проявляется на превосходном уровне и является оценяемым сильной стороной оценяемого. Подавляющая часть характеристик и индикаторов – позитивные. Оценочный этап демонстрирует соответствие характеристикам и индикаторам компетенции. Способен трансформировать знания и умения, необходимые для развития данной компетенции у других.

Для кандидата специалиста разработан профиль роли, в котором выделены границы уровня проявления компетенции: минимально необходимый и целевой.

Результаты оценки компетенций сравниваются с уровнем проявления компетенций для данного профиля роли:

- Отсутствует проявление компетенции
- Компетенция недостаточно выражена (ниже минимально необходимого уровня)
- Компетенция достаточно выражена (в пределах – между минимально необходимым и целевым уровнями)
- Компетенция явно выражена (соответствует или выше целевого уровня)

Результаты оценки по компетенции представлены в виде шкалы с описанием результата

Для профессиональных компетенций дополнительно предусмотрена шкала проявления знаний, умений и навыков в разрезе характеристик:

● характеристика не проявлена ● характеристика достаточно выражена

● характеристика недостаточно выражена ● характеристика проявлена

Для удобства восприятия общий результат оценки также представлен в диаграмме.

Информация, содержащаяся в настоящем паспорте компетенций, является конфиденциальной, подлежит обработке и хранению в соответствии с положениями Федерального закона 152-ФЗ «О персональных данных» от 27.07.2006 г.

Срок актуальности данных паспорта компетенций – 1 год, до 06 апреля 2022 г.

Страница 1 из 14

1. Информация о методологии оценки и интерпретации результатов

ОБЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ
ID кандидата: 5570

Полученные результаты свидетельствуют о наиболее развитых компетенциях в сфере цифровой трансформации, а также зонах дальнейшего развития:

Личностные компетенции

- в пределах зоны компетенций: «Нацеленность на результат», «Коммуникативность», «Эмоциональный интеллект», «Креативность», «Критичность»

Профессиональные компетенции

- ярко выражены, выше целевого уровня: «Развитие организационной культуры», «Применение цифровых технологий»
- в пределах зоны компетенций: «Управление цифровым развитием», «Инструменты управления», «Управление и использование данных», «Развитие ИТ-инфраструктуры»

Страница 2 из 14

2. Сводный ответ по результатам и ключевые выводы о соответствии тех или иных компетенций целевому профилю

II БЛОК – ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В СФЕРЕ ЦИФРОВОГО РАЗВИТИЯ

УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВОМ РАЗВИТИЕМ

Знание и применение на практике методов стратегического менеджмента, управление цифровой экосистемой и цифровое государственное управление, а также инструментов оценки цифровой зрелости системы государственного управления

Компетенция достаточно выражена. Компетенция проявляется на приемлемом уровне. Характерно применение большинства знаний на практике.

Уровни проявления характеристик компетенции

Инструменты, методы и подходы стратегического менеджмента в управлении цифровым развитием

● характеристика не проявлена

Основы цифровой экономики

● Понимание сути и задач цифровой экономики. Знание ключевых процессов и практик ее развития. Готовность принимать в них участие.

Технологии цифровизации государственного управления

● Глубокое погружение в проблемы, умения трансформировать ценности и идеи цифрового государственного управления, обосновывать их обоснованность и реализуемость.

Инструменты оценки цифровой зрелости / технологичности системы государственного управления

● Наличие знаний критериев и инструментов оценки цифровой зрелости организации, технологичности системы государственного управления.

Страница 7 из 14

3. Подробный отчет и описание результата по каждой компетенции (для профессиональных компетенций детализация по каждой характеристике)

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ

На основе результатов оценки компетенций сформированы персональные рекомендации, которые содержат доступные источники знаний, такие как открытые образовательные программы и литература. Данный перечень рекомендаций ориентирован и не исчерпывающий. Получение знаний – это лишь база для дальнейшего развития конкретных навыков. Для развития компетенций могут быть использованы любые иные формы и средства, включая тренинги, мастер-классы, целенаправленное приобретение нового профессионального опыта и т.д.

Рекомендации даны только по компетенциям, которые проявлены ниже целевого уровня компетенций для данной роли.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Управление цифровым развитием

- Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных информационных систем / С. Савельев, М. Савельева, А. Савельев, А. Савельев. – М.: ВЦИОМ, 2021. – 112 с.
- Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных информационных систем / С. Савельев, М. Савельева, А. Савельев, А. Савельев. – М.: ВЦИОМ, 2021. – 112 с.
- Стратегия цифровой трансформации: как достичь, чтобы выполнить / под ред. Е.Г. Голубовой, П.М. Палева, М.С. Шаляк. – Москва: РАНХиГС, 2021. – 154 с.

Инструменты управления

- Навигатор цифровой трансформации. Адап-подход в государственном управлении: электронное издание / под ред. Е.Г. Голубовой. – Москва: РАНХиГС, 2019. – 162 с.
- Алехин Ю. Адап-менеджмент: лидерство и управление командами / Ю. Алехин. – Москва: Альпина Паблишер, 2018. – 430 с.
- Бенфилд Р. Лидеры продукта. Как лучшие в мире продукт-менеджеры создают команды и запускают крутые продукты / Р. Бенфилд, М. Эриксон, Н. Уинкиншо. – Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2019. – 240 с.

Управление и использование данных

- Филлис Т. Управление на основе данных. Как интерпретировать цифры и принимать качественные решения в бизнесе / Т. Филлис. – Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2017. – 292 с.
- Базилева О. Мастерство визуализации данных. Как доносить идеи с помощью графиков и диаграмм / О. Базилева. – Москва: Диалектика-Вильямс, 2018. – 192 с.
- Ханонен А. Методы и модели исследования сложных систем и обработки больших данных / А. Ханонен, В. Сивкин, Н. Коски. – Москва: Лань, 2020. – 236 с.

Развитие ИТ-инфраструктуры

- Макаровских Т. Делюкентирование программного обеспечения. В помощь техническому писателю / Т. Макаровских. – Москва: Ленанд, 2017. – 264 с.
- Мостовой Я. Управление сложными техническими системами / Я. Мостовой. – Москва: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. – 284 с.
- Видно А. Архитектурные решения информационных систем / А. Видно [и др.]. – Москва: Лань, 2017. – 356 с.
- Чистов Д. Проектирование информационных систем: учебник и практикум / Д. Чистов, П.

Страница 13 из 14

4. Индивидуальные рекомендации по развитию компетенций (составлены на основе результатов оценки)



ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ УЧАСТНИКА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

ПРОФИЛЬ РОЛИ

ЭТАЛОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ КОМПЕТЕНЦИЙ, НАВЫКАМ И ОПЫТУ СПЕЦИАЛИСТА ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ И ФУНКЦИЙ ОПРЕДЕЛЕННОЙ РОЛИ.

СТРУКТУРА ПРОФИЛЯ РОЛИ СОДЕРЖИТ:

- Категория роли
- Подчиненность в команде ЦТ
- Рекомендуемый уровень должности в организации
- Предназначение роли (ее миссия)
- Задачи и функции роли
- Требования к уровню компетенций (*диаграмма справа*)
- Требования к профессиональному образованию и опыту



Основа для верификации кандидатов на роли в команду ЦТ

Сравнение портфолио кандидатов (резюме, самооценка, тестирование и др.) с эталонными требованиями профиля компетенций роли



Ориентир для развития карьеры специалистов в команде ЦТ

Понятные требования к той или иной роли являются ориентиром для овладения знаний и навыков, способствующих продвижению в карьере



Управление компетенциями специалистов ЦТ

Возможность содействовать профессиональному развитию специалистов через оценку их компетенций, определения индивидуальных траекторий развития, формирование программ обучения и т.п.

23 сентября 2021 г.

(11)



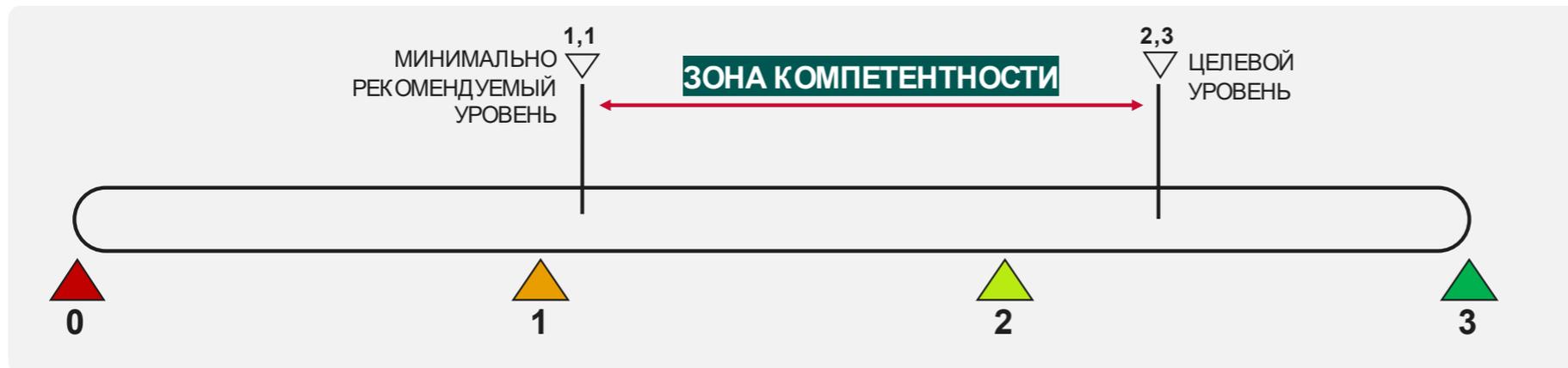
ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ УЧАСТНИКА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ



В профиле роли для каждой компетенции определен уровень ее проявления:

- **МИНИМАЛЬНО РЕКОМЕНДУЕМЫЙ УРОВЕНЬ** для успешного выполнения функций в рамках роли (группы ролей)
- **ЦЕЛЕВОЙ УРОВЕНЬ**

На основании сравнения профиля роли и результатов оценки компетенций могут быть сделаны заключения о соответствии участника оценки заявленной роли, а также даны индивидуальные рекомендации по развитию компетенций



Все значения компетенции между минимально рекомендуемым и целевым уровнями образуют **зону компетентности**

23 сентября 2021 г.

(12)



ДОКЛАДЫ И ПУБЛИКАЦИИ ЦЕНТРА В 2019-2020 ГГ.



Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении
gosagile.cdto.ranepa.ru



Этика и «цифра»: этические проблемы цифровых технологий
ethics.cdto.center



Модель компетенций команд цифровой трансформации в системе государственного управления»
hr.cdto.ranepa.ru/cm



Организационные структуры и команды цифровой трансформации в системе государственного управления
hr.cdto.ranepa.ru/os_0

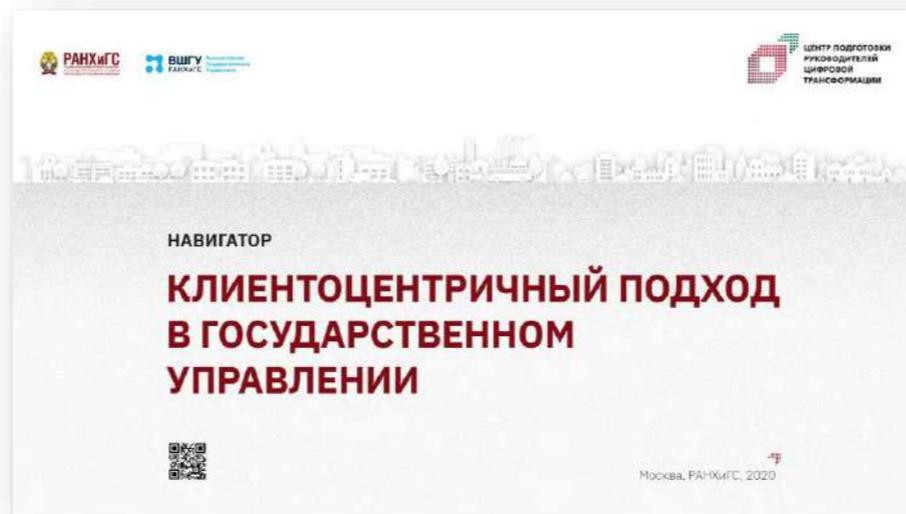


()

ДОКЛАДЫ И ПУБЛИКАЦИИ ЦЕНТРА В 2019-2020 ГГ.



Самоизоляция: работаем, руководим, трансформируем udalenka.cdto.ranepa.ru (зеркало: udalenka.cdto.center) совместно с командой программы РЦТ



Клиентоцентричный подход в государственном управлении, cx.cdto.ranepa.ru (зеркало: cx.cdto.center)



Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить, strategy.cdto.ranepa.ru (зеркало: strategy.cdto.center)



()



ЦЕНТР ПОДГОТОВКИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ

cdto.ranepa.ru

  [cdtocenter](#)

Ваза А.М.

Исследование профиля надпрофессиональных компетенций, востребованных ведущими работодателями, при приеме на работу студентов и выпускников университетов и молодых специалистов

*РОССИЯ –
СТРАНА
ВОЗМОЖНОСТЕЙ*



Центр
компетенций

**Исследование профиля надпрофессиональных
компетенций,
востребованных ведущими работодателями,
при приеме на работу студентов,
выпускников университетов и молодых
специалистов**

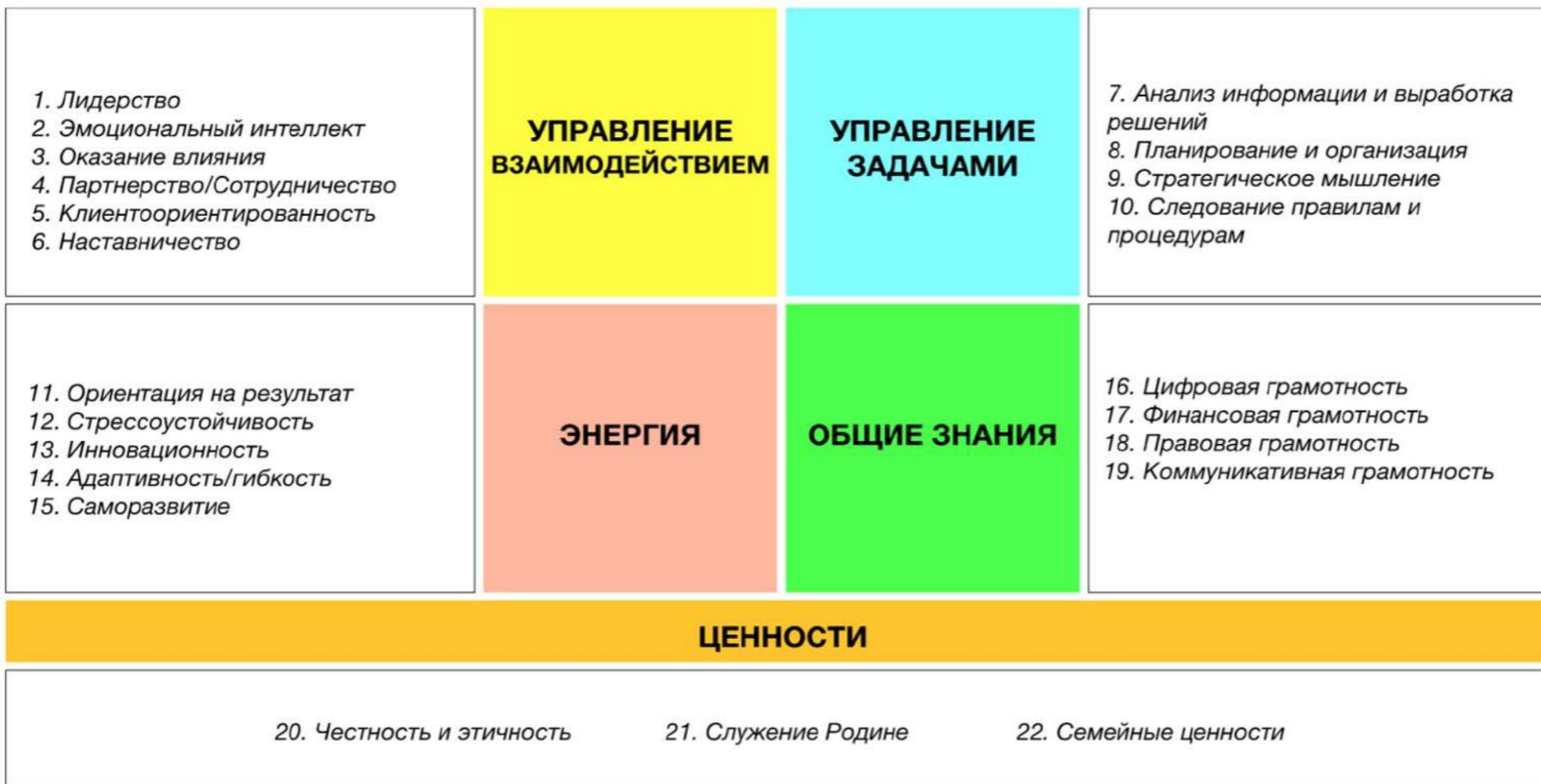


Какие именно компетенции наиболее актуальны для развития у студентов университетов, чтобы они соответствовали ожиданиям работодателей и потребностям рынка труда?

Целью исследования стало формирование профиля ключевых универсальных качеств (надпрофессиональных компетенций), в оценке и развитии которых заинтересованы студенты, университеты и работодатели. Видение работодателей является отправной точкой для формирования профиля.



Универсальный конструктор компетенций АНО «Россия – страна возможностей».





Методика

Всего в исследовании приняли участие **2656** респондента:

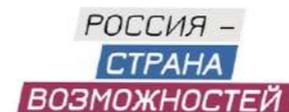
- 130 представители системы высшего образования
- 780 представителей работодателей
- 1746 студентов университетов (16 регионов РФ)

Респондентам было предложено отнести каждую компетенцию в одну из четырех групп по степени важности для успешности на рабочем месте:

1. **НАИБОЛЕЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ** или **КРИТИЧНЫЕ** компетенции для успешности в работе
2. **ЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ** компетенции для успешности в работе
3. **МЕНЕЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ** компетенции для успешности в работе
4. **НЕСУЩЕСТВЕННЫЕ** компетенции для успешности в работе



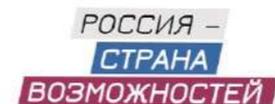
Группа респондентов: студенты



Топ-7 компетенций среди студентов



Группа респондентов: университеты

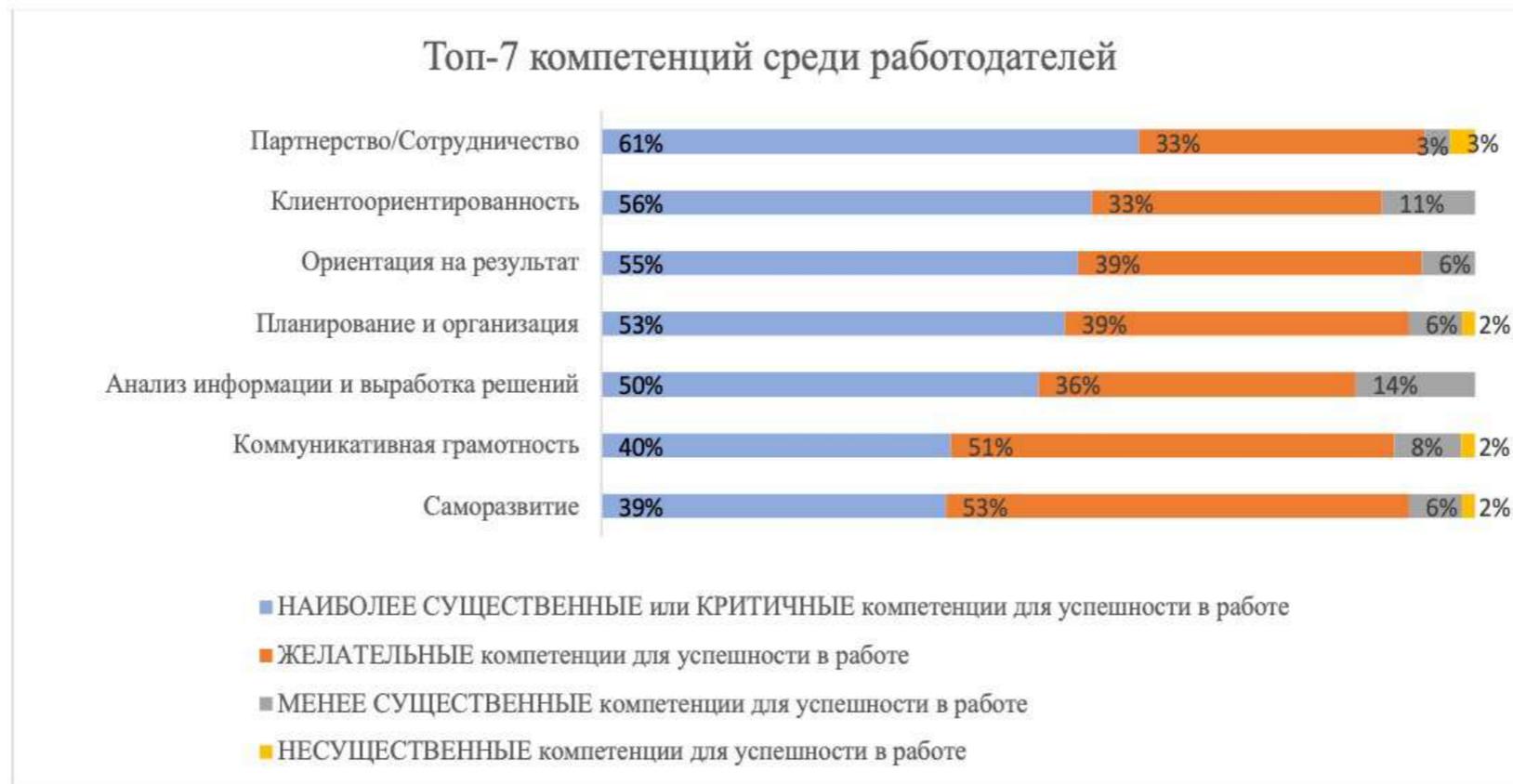


Топ-7 компетенций среди представителей вузов



- **НАИБОЛЕЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ** или **КРИТИЧНЫЕ** компетенции для успешности в работе
- **ЖЕЛАТЕЛЬНЫЕ** компетенции для успешности в работе
- **МЕНЕЕ СУЩЕСТВЕННЫЕ** компетенции для успешности в работе
- **НЕСУЩЕСТВЕННЫЕ** компетенции для успешности в работе

Группа респондентов: работодатели





ТОП 5 рейтинга компетенций среди всех групп

1. Партнерство/Сотрудничество
2. Анализ информации и выработка решений
3. Коммуникативная грамотность
4. Планирование и организация
5. Саморазвитие

Сводный рейтинг по всем трем группам респондентов

№	Компетенции	Место в рейтинге представителей работодателей	Место в рейтинге студентов	Место в рейтинге представителей вузов
1.	Партнерство/Сотрудничество	1	1	3
2.	Клиентоориентированность	2	12	11
3.	Ориентация на результат	3	11	4
4.	Планирование и организация	4	5	2
5.	Анализ информации и выработка решений	5	2	1
6.	Коммуникативная грамотность	6	3	7
7.	Саморазвитие	7	6	6
8.	Следование правилам и процедурам	8	18	19
9.	Стрессоустойчивость	9	4	10
10.	Эмоциональный интеллект	10	13	12
11.	Лидерство	11	7	5



Сводный рейтинг по всем трем группам респондентов

12.	Адаптивность/гибкость	12	14	13
13.	Инновационность	13	16	14
14.	Оказание влияния	14	8	9
15.	Стратегическое мышление	15	9	8
16.	Правовая грамотность	16	10	16
17.	Цифровая грамотность	17	19	15
18.	Наставничество	18	17	18
19.	Финансовая грамотность	19	15	17



Значительные расхождения

«Клиентоориентированность»

Работодатели – 2 место

Студенты/ университеты - 12 и 11 место соответственно.

«Ориентация на результат»

Работодатели / университеты – 3 и 4 место соответственно

Студенты - на 11 место

«Следование правилам и процедурам»

Работодатели - 8 место

Студенты/ университеты - 18 и 19 место соответственно.

«Стрессоустойчивость»

Студенты - 4 место

Работодатели / университеты - 9 и 10 место соответственно



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 специалистам и практикам найти необходимые статьи и темы, получить контакты для развития своих исследований или своей деятельности!

Когнитивные характеристики определяют особенности управленческого потенциала руководителей

Сотрудники НИЛ «Диагностика и оценка руководителей» факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС провели эмпирическое исследование, позволившее выявить особенности взаимосвязи управленческого потенциала и когнитивных характеристик, входящих в структуру интеллекта руководителей разных уровней управления. Результаты исследования показывают, что отдельные такие характеристики вносят значительный вклад в формирование компонентов управленческого потенциала. При этом структура взаимосвязей когнитивных характеристик с компонентами управленческого потенциала отличается подвижностью, а опосредующим фактором ее динамики выступает позиция руководителя в должностной иерархии. Независимо от уровня должности руководителей на развитие их управленческого потенциала в наибольшей степени влияют интеллектуальная активность, способность к анализу, способность к умозаключениям, креативность и гибкость мышления, а наибольшее число значимых взаимосвязей с разными когнитивными характеристиками имеют такие компоненты управленческого потенциала, как готовность к саморазвитию, экспертная компетентность, настойчивость и целеустремленность и стратегическое лидерство.

Исследование показало, что уровень сформированности отдельных когнитивных характеристик может рассматриваться как один из значимых прогностических параметров в оценке управленческого потенциала.

Подробнее: Баркова Ю.К., Селезнева Е.В., Синягин Ю.В. Взаимосвязь управленческого потенциала и когнитивных характеристик руководителей разных уровней управления //Управленческое консультирование. 2021. № 5. С. 17-31. URL: <https://www.acjournal.ru/jour/article/view/1693>

Психологическая безопасность как фактор эффективности руководителей

Предметом исследования учёных из СЗИУ РАНХиГС при Президенте РФ выступила психологическая безопасность как качественная составляющая профессиональной среды руководителей, влияющая на эффективность их профессиональной деятельности. Из всей выборки исследуемых 138 являлись руководителями исполнительных органов государственной власти. Основываясь на результатах интервью, исследователям удалось установить, что на психологическую безопасность руководителей органов исполнительной власти влияют такие компоненты профессиональной среды как «Цель» и «Сотрудники», что авторы исследования объяснили иерархией подчинения и исполнения, а также важностью целеполагания и делегирования задач в достижении целей. Массив полученных данных также позволил учёным описать положительные и отрицательные факторы личностно-профессионального развития, влияющие на психологическую безопасность руководителей.

Подробнее: Галченко А.С., Куликова Т.Н., Лебедева М.Е., Софьина В.Н. Исследование психологической безопасности профессиональной среды и факторов, влияющих на личностно-профессиональное развитие руководителей //Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. 2021. № 2. С. 122-141. <https://lengu.ru/mag/vestnik-leningradskogo-gosudarstvennogo-universiteta-imeni-a-s-pushkina/archive/54>

Метаанализ и управление

Метаанализы начали распространяться в середине 20-го века с целью интеграции и синтеза результатов растущего числа исследований, в том числе и в психологии управления. Основная их цель – проа-



нализировать интересующий эффект путём агрегирования оценок ряда первичных исследований для определения размера глобального эффекта. Однако в системе управления применение метаанализа шло сложно и медленно. Исследователи предположили, что это связано с разнообразием точек зрения и с тем, как представлены необходимые для анализа данные, назвав четыре возможные причины этого: 1) ограниченная воспроизводимость метаанализа в управлении из-за сложности получения информации из первичных исследований; 2) разнородность целей (акцентов) исследований в отчёте о методах; 3) недостаточное использование анализа неоднородности и методов триангуляции результатов; 4) отсутствие норм в метааналитических процедурах и в последующей отчётности. Все эти факторы препятствуют процессам проверки, замедляют накопление знаний и снижают их полезность как для правительств и организаций, так и для самих менеджеров и лидеров.

Подробнее: Sartal A., González-Loureiro M., Vázquez H. Meta-analyses in management: What can we learn from clinical research? (2020). <https://doi.org/10.1177/2340944420916310>

О взаимосвязи черт личности и жизненных событий

Исследования того, как биологические, психологические и социальные процессы воздействуют на взаимосвязи между чертами личности и жизненными событиями показывают, что изменения жизненного статуса личности обычно связаны со сдвигами в демографическом и социально-экономическом статусе. Такие события как вступление в брак, рождение ребёнка, смена работы, инвалидность, выход на пенсию и т.п., являясь переменами или переходными периодами в жизни, существенно влияют на саму жизнь, меняя личностные характеристики человека. Эти события могут оказывать краткосрочное и долгосрочное влияние на субъективное благополучие личности, могут носить как позитивный, так и негативный характер, но в любом случае человек вынужден преодолевать себя, какие-то препятствия, трудности, приспосабливаться к ситуации, изменяться и это не может не влиять на его личность.

Подробнее: Luhmann M., Hofmann W., Eid M., Lucas R. E. Subjective well-being and adaptation to life events: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2012. № 102(3). P. 592–615. <https://doi.org/10.1037/a0025948>.

Становление нового государственного управления

В течение последних четырёх десятилетий государственный сектор в большинстве стран в результате реформ был преобразован в новое государственное управление (НПМ). Традиционные, иерархические, «веберианские» органы государственного управления были частично заменены ориентированными на результат организациями и частными коммерческими фирмами. Среди прочего реформы подразумевали два видимых изменения: импорт практики частного сектора во внутреннюю работу органов государственного управления и внешнюю организацию государственного управления в качестве квазирынков. Исследователи этого процесса считают, что есть основания ожидать неравномерного эффекта от таких реформ в зависимости от множества контекстных факторов. Во-первых, новое государственное управление может быть более подходящим для определённых административных культур (англосаксонской, скандинавской) и менее подходящим для других (немецкой, наполеоновской). Во-вторых, успех такого управления может зависеть от внутристрановых предпосылок: уровень бюрократизации, сложившиеся механизмы отчётности, их прозрачность, а также от характеристик актуального кадрового состава (соотношение полов, возраст, предыдущий опыт работы в частном секторе) и т.п.

Подробнее: Lapuente V., Van de Walle S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>

Памяти коллеги



Олеся Николаевна Манолова.

Памяти коллеги...

Горобец Т.Н.

Олеся Николаевна Манолова – невозможно смириться с уходом из нашей жизни такого замечательного и светлого человека...

Выпускница психологического факультета МГУ посвятила свою профессиональную деятельность и науке, и преподаванию, и психологической практике. Личность её была безгранична. Талант её проявлялся во всех видах деятельности, которыми она владела в полной мере, - работая в ИПРАН, в научно-исследовательскую деятельность Олеся Николаевна привнесла новое понимание дифференциальной психологии в контексте особенностей индивидуальности человека. В РАГС при Президенте РФ в преподавательской деятельности апробировала новые варианты интерактивного преподавания самых сложных психологических дисциплин. В организаторской научной деятельности великолепно реализовывала процесс подготовки научных кадров и под её научным руководством немало соискателей защитили кандидатские диссертации, долгое время она успешно работала учёным секретарём диссертационного совета в НИИ Технической Эстетики. Её вклад в психологию измеряется бесчисленными новыми программами и учебными планами, научными статьями, учебными пособиями и монографиями.

Олеся Николаевна талантлива во всех видах творческой деятельности – её пронзительные стихи и музыка для песен, которые она писала и исполняла с огромной отдачей и мастерством, останутся с нами. Победительница танцевальных конкурсов исполнения танго – это тоже Олеся Николаевна. Её художественные пейзажи поражают светлой грустью и необыкновенной красотой.

Она умела дружить – с детьми, внуками, родителями, коллегами, всеми близкими людьми. У неё был особый дар бесконфликтного сосуществования с жизнью во всех её проявлениях. Она любила жизнь, а жизнь любила её. Она – самый солнечный и жизнерадостный человек, который как Солнце привлекал в свою орбиту радости жизни всех окружающих её людей.

Светлая память необыкновенной души Человеку с большой буквы – Маноловой Олесе Николаевне.



Остановиться на лету: в память о нашем рецензенте О.Н. Маноловой

Редакция журнала «Личность: ресурсы и потенциал»

Она ушла в полном расцвете сил, на пике активности, имея множество проектов и неосуществлённых идей...

Аналитик, консультант, тренер, коуч. Исследователь, кандидат психологических наук. Эксперт группы личностно-профессиональной диагностики и оценки кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ. На программе МРА великолепно вела учебные занятия по лидерству, стратегированию, ораторскому искусству... Много лет Олеся Николаевна работала с нами, в нашей команде. Безотказная, позитивная, поощре-сочиняющая, командная и надежная.

Щедро дарившая окружающим свою улыбку и тепло, она всегда находила нужные слова, которые шли от сердца. Ее легкий, но уверенный настрой на любое дело не мог не восхищать. Энергия, трудолюбие и искренняя любовь к делу были неотъемлемыми ее чертами, которые приводили к успеху.

С первых дней существования нашего журнала Олеся Николаевна была рецензентом. Ответственным, кропотливым, помогающим. Она могла просто вместе с авторами переписать статью, а потом дать положительный отзыв – так она переживала за труд каждого автора, статья которого попала в ее руки. Вот выдержка из переписки по поводу одной работы, присланной для публикации: «Коллеги, дайте мне еще немного времени, вижу, что статью автор «сляпал», но он кандидат наук, в работе есть разумные мысли, да и терять автора не хочется.... Я с ним свяжусь, расскажу как лучше доработать... Только вот рецензию задержу».

Ее письма никогда не были сухими и лаконичными. Олеся Николаевна обязательно интересовалась, как дела, что нового, передавала приветы, спрашивала о возможных встречах... Вот одно из таких писем: «Коллеги, благодарю вас за оценку моей работы, за добрые пожелания! Надеюсь и вас радует Весна! Рецензии вкладываю. Всей редакции привет и самые искренние и теплые пожелания! Время сложное, берегите себя! Здоровья вам и вашим близким!».

Очень жаль, что этих писем больше не будет. Соболезнования близким Олеси Николаевны. Хорошая память о ней останется в наших сердцах!

СЛЕДУЮЩИЙ ВЫПУСК
— ДЕКАБРЬ 2021

