

№2 (14) ИЮНЬ 2022

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ЛИЧНОСТЬ: РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



ИЗДАТЕЛЬ  
АНО «НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР  
ЭКСПЕРТИЗЫ И ИННОВАЦИЙ»



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

Уважаемые авторы и читатели!

Вновь рад приветствовать вас на страницах журнала! И вновь по итогам уже III Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления».

Если в прошлом году все говорили о неопределенности и непредсказуемости мира, то сейчас они сменились неизвестностью. Такое состояние, казалось бы, снимает многие рамки и ограничения, но, с другой стороны, оказывает большое давление, так как ответственность за принимаемые решения значительно возрастает. С этой точки зрения деятельность руководителей разворачивается в сторону большего её усложнения. И чем выше уровень руководства, тем хуже работают привычные и уже зарекомендовавшие себя подходы к оценке руководителей, например, тот же компетентностный подход. Очевидно, нам предстоит пересмотреть весь накопленный опыт в области диагностики, оценки и развития управленческих кадров, внести изменения там, где они требуются, отделив тем самым зерна от плевел, и создать что-то новое и уникальное – под стать текущей ситуации в мире.

На прошедшей конференции, о которой сами спикеры и участники отзываются, как об одной из самых интересных в стране, мы постарались осветить все многообразие актуальных тем и проблем, с которыми сталкиваются как сами руководители, так и кадровые службы органов государственного управления, рассказать о том, что уже сделано в этом направлении и еще предстоит сделать. Предоставленная площадка позволила российским и зарубежным экспертам обменяться лучшими практиками и результатами исследований в области реализации управленческого потенциала. Собственно, обо всем этом вы, уважаемые читатели и слушатели, сможете узнать на страницах нашего журнала!

С пожеланиями успеха и достижений,  
Илья Борисович Шебураков



# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Личность в системах управления: наука и практика .....</b>	<b>5</b>
Рожок А.В., Воробьева О.А., Комкова В.А Современное восприятие лидера: результаты исследования.....	6
Хорошун Е.С., Белодед Н.И. Современный руководитель в условиях цифровой трансформации .....	11
<b>Карьера и карьерное сопровождение.....</b>	<b>15</b>
Аскарова Н.И. Готовность преподавателей вуза к интеграции собственного и инновационного опыта научно-образовательной деятельности .....	16
Чернецкий В.Ю., Козлов В.С. Профилактика и предупреждение конфликтов в организации .....	22
<b>Современные кадровые технологии .....</b>	<b>26</b>
Баранов А.В., Котлярова О.В. Модель компетенций руководителя гостиничного бизнеса.....	27
Якунин И.М. Роль «стеклянных» феноменов в ограничении карьерного развития женщин-руководителей .....	33
<b>Диагностика и оценка личности .....</b>	<b>36</b>
Комаров В.В. Код корпоративной культуры .....	37
Ганчарик Л.П. Компетентностная оценка управленческих способностей управленческих кадров .....	47
Морозов М.Ю. Совершенствование подходов к оценке кандидатов, поступающих на государственную гражданскую службу .....	51

Иллюстрации к выступлениям участников III Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления» .....	61
Казеян Х.А., Петросян Л.А., Оганеся Г.С. Профессиональное развитие гражданских служащих Республики Армения .....	62
Гончарова Е.А. Инструменты оценки. Практика Администрации Липецкой области.....	67
Гужеля Д.Ю. Оценка надпрофессиональных (универсальных) компетенций в университетах .....	77
Нестик Т.А. Социальный оптимизм и психологическое благополучие сотрудников организации в условиях санкций.....	89
Коваленко Т.А. Трансформационное лидерство: кейс НПФ Благосостояние.....	102
Дайджест исследований в области психологии .....	117



# Личность в системах управления: наука и практика

# Современное восприятие лидера: результаты исследования



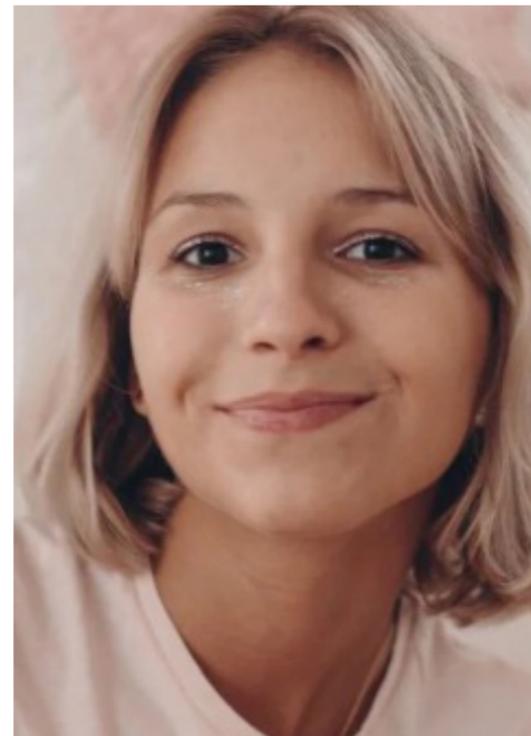
Рожок А.В.  
Кандидат  
психологических наук,  
Директор центра  
оценки руководителей и  
управленческих команд,  
ФОиР ВШГУ РАНХиГС

e-mail: kahn88@mail.ru



Воробьева О.А.  
Директор программы,  
Центр оценки  
руководителей и  
управленческих команд,  
ФОиР ВШГУ РАНХиГС

e-mail: olga\_mailpost@  
mail.ru



Комкова В.А.  
Магистр, факультет  
рыночных технологий,  
цифровая трансформация  
в бизнесе, ВШГУ РАНХиГС

e-mail: slavakomkova@  
yandex.ru

## Аннотация

Приводятся результаты исследования восприятия студентами образа лидера, выводы и рекомендации, сделанные на основе полученных результатов. Характеризуются данные, как современные российские студенты относятся к лидерству, что вкладывают в это понятие и какими качествами наделяют современного лидера.

## Ключевые слова

• лидер • лидерство • лидерские качества • восприятие •

На базе факультета оценки и развития управленческих кадров с целью изучения восприятия лидерства в молодежной среде проведено исследование, в рамках которого также анализировалось, как современные российские студенты относятся к лидерству, что вкладывают в это понятие и какими качествами наделяют современного лидера.

Предварительно эмпирическому исследованию был проведен теоретический анализ проблемы, в частности, изучены: подход к интерпретации лидерства Блейка-Моутона [1, С. 121], ситуационная теория лидерства Херси-Бланшара [3, С. 18], теория обстоятельств Фидлера [5], теория транзакционного лидерства [6], концепция трансформационного лидерства [7], имплицитные теории лидерства [6] и архетипический подход М. Кетс де Вриеса [4]. С целью погружения участников в контекст тематики для них осуществлен обзор подходов к лидерству, в том числе и авторского [2; 5].

В основу анализа данных была взята классификация М. Кетс де Вриеса, в которой выделяется восемь ключевых архетипов лидера [4]:

- Стратег – действующий в кризисные периоды. Рассматривает картину целиком в отдаленной перспективе.
- Катализатор перемен – действующий в ситуации интеграции разрозненных организаций или подразделений. Является проводником изменений.
- Посредник – легко адаптируется, всегда готов к новым вызовам. Отличается проактивностью в деятельности.
- Строитель – создает программы развития новых продуктов и услуг. Отличается стремлением к независимости и самостоятельности в принятии решений.
- Инноватор – характеризуется изобретательностью, постоянно находится в поиске новых идей и проектов. Любопытен, открыт новому опыту.
- Наладчик – стремится стабилизировать, систематизировать процессы. Умеет грамотно устанавливать границы и придавать системе структуру. Имеет практический взгляд на задачи.
- Коуч – ориентирован на решение проблем других, хорошо чувствует эмоциональное состояние окружающих.
- Коммуникатор – выступает в роли вдохновителя, грамотно выстраивает эффективные коммуникации, хороший переговорщик.

Общая выборка респондентов составила 114 человек. Частотный анализ показал следующее соотношение: 40 респондентов (35%) – мужчин и 74 респондентов (65%) – женщины. Возраст участников составил от 18 до 25 лет, две наиболее представленные группы – 19 лет (21%) и 23 года (32%). Формат опроса – онлайн посредством сервиса «Google Формы». При обобщении и анализе эмпирических материалов были использованы методы статистической обработки данных с применением статистического пакета Statistica (описательные методы). Все опрошенные являются студентами университетов/закончили обучение по программам бакалавриата/магистратуры не ранее 2020 года. Также выявлялся факт наличия или отсутствия работы на момент прохождения опроса. 69,3% опрошенных на момент участия были трудоустроены, 30,7% – нет.

Перед прохождением опроса участникам были предложены материалы, в которых содержалось описание каждого архетипа. В первой части опроса студентам нужно было указать, какой из архетипов они встречали в своей практике чаще всего. Наиболее часто встречающимся архетипом студенты обозначили архетип «Наладчика» (руководство как достижение эффективности) – этот вариант ответа набрал 24,6% голосов от общего числа респондентов. По двум архетипам – «Коммуникатор» (руководство как режиссура и делегирование) и «Коуч» (руководство как развитие сотрудников) – процентное соотношение было одинаковым – 18,4%. Третье место по частоте выбора занял вариант ответа «Инноватор» (руководство как порождение идей) – 14,9%. Остальные архетипы набрали менее 10% ответов.

Во второй части опроса респондентам было необходимо выбрать наилучший, по их мнению, архетип лидера. Здесь наибольший процент также набрал вариант ответа «Наладчик» – 21,1%. На втором месте по частоте выборов оказался вариант «Стратег» – его выбрали 20,2% опрошенных. Одинаковый процент набрали два архетипа – «Коммуникатор» и «Инноватор» – 14,9%, чуть меньше «Коуч» – 14,0%.

По полученным данным оказалось, что архетип «Наладчик» в равной степени является как наиболее встречающимся, так и наиболее предпочтительным с точки зрения студентов. Интересным является



выявленный факт того, что архетип «Стратег» является наименее встречающимся, но при этом одним из наиболее желаемых. Можно предположить, что современные студенты хотели бы видеть в лице лидера человека, задающего ясную траекторию движения и развития, нежели, например, коммуникатора. Возможно, это связано с наличием состояния неопределенности, которое сопровождает учебный процесс и задается общей нестабильной обстановкой. В связи с этим возникает закономерная необходимость развития в потенциальных руководителях практик качеств стратега, способного направить деятельность студента в продуктивное русло.

В третьей части опроса студентам было предложено ответить на вопрос, считают ли они себя лидерами, и какие лидерские качества они бы хотели у себя развить. Вопрос о развитии лидерских качеств был опциональным и требовал развернутого ответа.

Согласно результатам:

1. 64,9% опрошенных студентов считают себя лидерами.
2. Из 81 ответа, в 31 случае указывалось умение «убеждать других людей» и «коммуникативные навыки», 22 респондента хотели бы развить «уверенность в себе», а 13 хотели бы быть более «ответственными», 5 – обладать «стратегическим мышлением».

Таким образом, можно предположить, что названные характеристики – коммуникативная компетентность, уверенность в себе, готовность брать ответственность, а также стратегическое видение – ассоциируются у студентов с первостепенными качествами, которые отличают лидера от «не лидера». Результаты исследования могут быть полезны в работе по оценке управленческих кадров, а также в разработке образовательных программ в области управления в целях повышения его качества.

---

## Список использованной литературы:

1. Глухов В. В. Менеджмент. Учебник для вузов. 3-е издание. Питер, 2010. 608 с.
2. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии: коллективная монография / [Ю. К. Баркова и др.]; под общ. науч. ред. Ю. В. Синягина. Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. 354 с. ISBN 978-5-85006-365-8
3. Кен Бланшар. Дар лидера. Как научиться влиять на людей. Минск: Попурри, 2015. 192 с.
4. Маефред Кетс де Вриес. Восемь архетипов лидера. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p13335/> (дата обращения 04.04.2022)
5. Рожок А.В., Воробьева О.А. Руководитель и лидер: сходства и различия понятий, личностные характеристики // Личность: Ресурсы и Потенциал. 2021. № 3 (11). С. 12-16.
6. Савинова С.Ю. Лидерство в бизнесе: учебник и практикум для академического бакалавриата. URL: [https://studme.org/343507/menedzhment/situatsionnaya\\_teoriya\\_fidlera#562](https://studme.org/343507/menedzhment/situatsionnaya_teoriya_fidlera#562) (дата обращения 05.04.2022)
7. Mary Kay Copeland. The emerging significance of values based leadership: a literature review. URL: <https://studylib.net/doc/8227464/the-emerging-significance-of-values-based> (дата обращения 05.04.2022)

# Modern perception of a leader: research results

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.

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

Komkova V.A.

Master of Faculty of Market Technologies, Digital transformation in business GSPM RANEPA

E-mail: slavakomkova@yandex.ru

## Abstract

The results of the study of students' perception of the image of a leader, conclusions and recommendations made based on the results obtained are presented. The data are characterized by how modern Russian students relate to leadership, what they put into this concept and what qualities they give a modern leader.

## Key words

• leader • leadership • leadership qualities • perception •

---

## References

1. Glukhov V.V. Management. Textbook for universities. 3rd edition. St. Petersburg, 2010. 608 p.
2. Diagnostics and professional development of public service management personnel: methodology and technologies: a collective monograph / [Yu. K. Barkova et al.]; under total. scientific ed. by Yu. V. Sinyagin.

Moscow: Publishing House «Delo» RANEPА, 2021. 354 p. ISBN number 978-5-85006-365-8

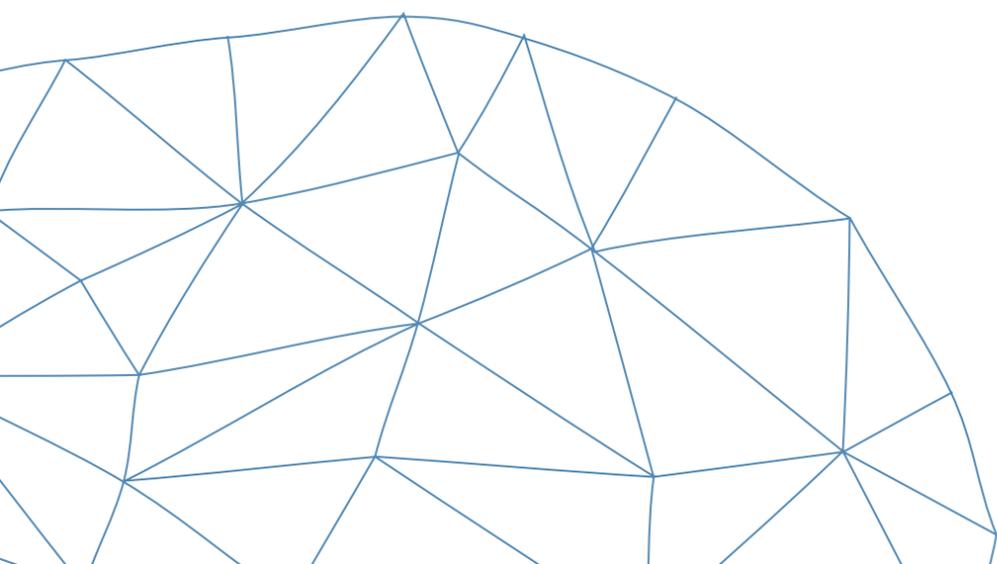
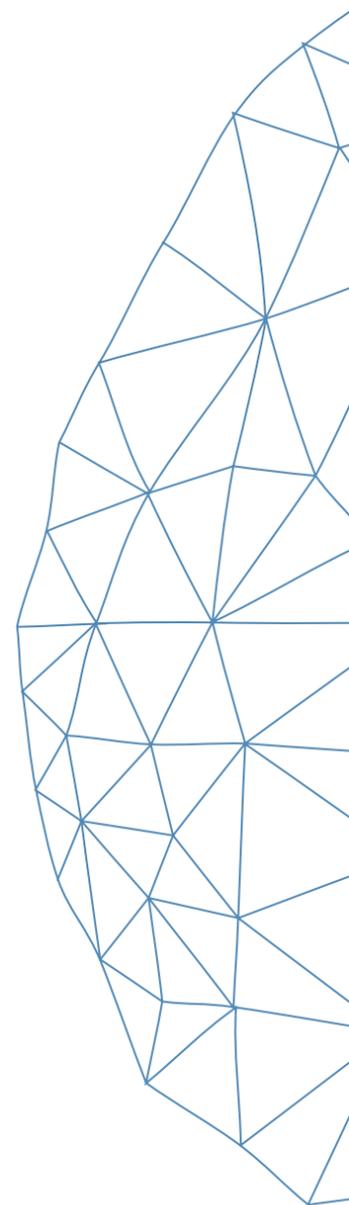
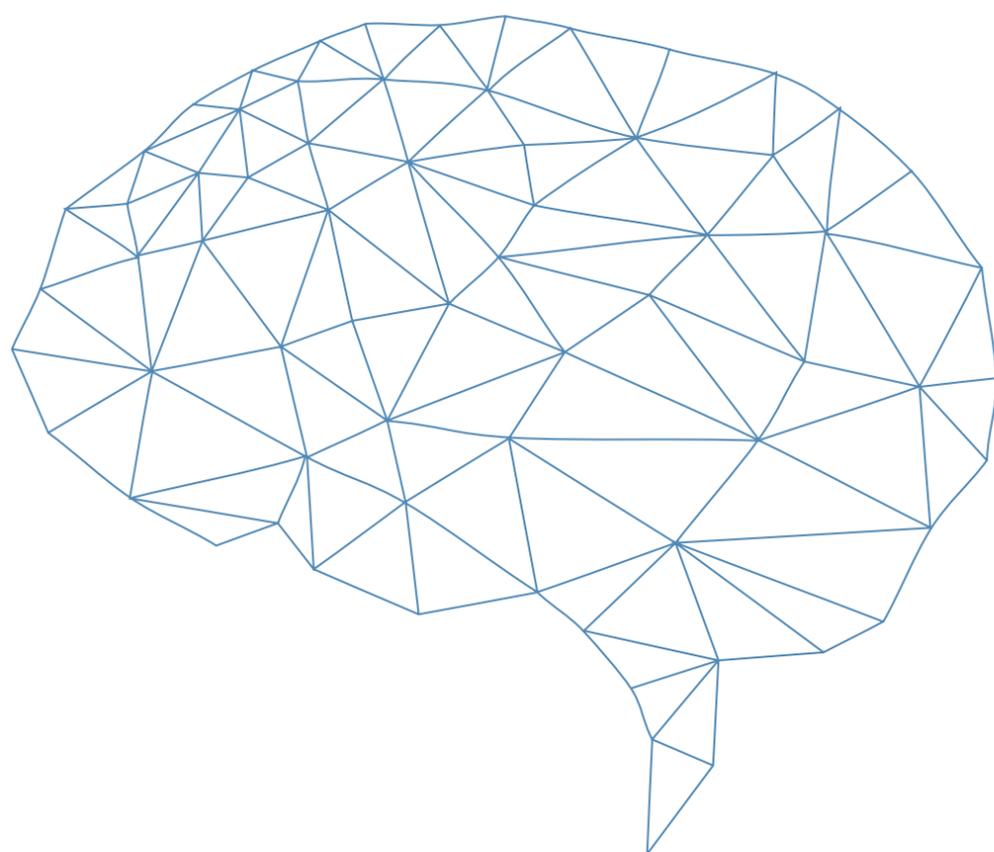
3. Ken Blanchard. The gift of leadership. How to learn to influence people. Minsk: Potpourri, 2015. 192 p.

4. Maefred Kets de Vries. Eight archetypes of a leader. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p13335/> (accessed: 04.04.2022)

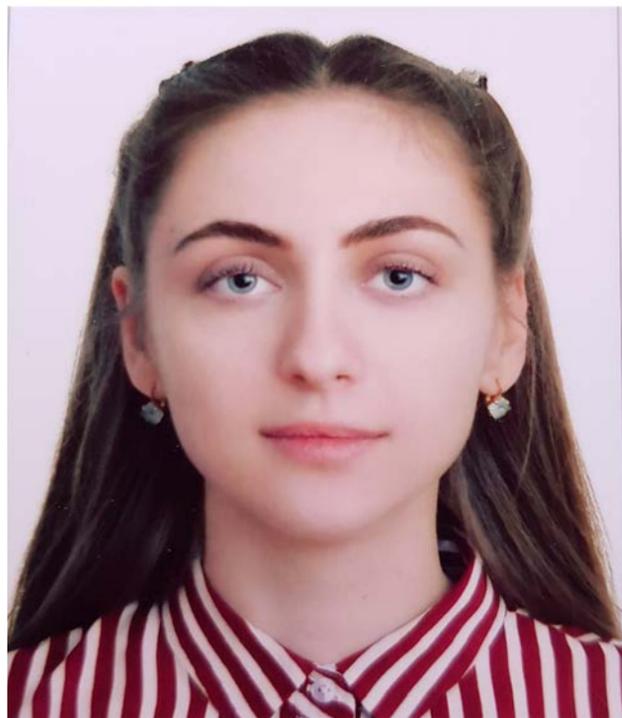
5. Rozhok A.V., Vorobyova O.A. Leader and leader: similarities and differences of concepts, personal characteristics // Personality: Resources and Potential. 2021. N 3 (11). P. 12-16.

6. Savinova S.Yu. Leadership in business: textbook and workshop for academic bachelor's degree. URL: [https://studme.org/343507/menedzhment/situatsionnaya\\_teoriya\\_fidlera#562](https://studme.org/343507/menedzhment/situatsionnaya_teoriya_fidlera#562) (accessed: 05.04.2022)

7. Mary Kay Copeland. The growing importance of values-based leadership: a literature review. URL: <https://studylib.net/doc/8227464/the-emerging-significance-of-values-based> (accessed: 05.04.2022)



# Современный руководитель в условиях цифровой трансформации



Хорошун Е.С.

Студентка, Академия управления при  
Президенте Республики Беларусь, г.  
Минск

e-mail: khoroshun.k@mail.ru



Белодед Н.И.

Научный руководитель, кандидат  
технических наук, доцент, Академия  
управления при Президенте  
Республики Беларусь, г. Минск

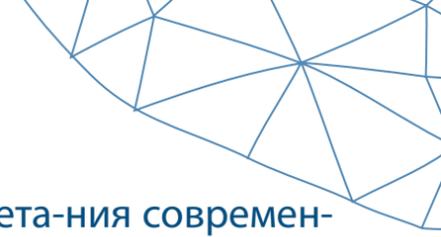
e-mail: nbeloded@gmail.com

## Аннотация

Представлены наиболее значимые качества цифрового лидера в условиях технологической трансформации, выявленные в ходе IT-проекта, ежегодно проводимого в стенах Академии Управления при Президенте Республики Беларусь. Показано, что цифровое лидерство не только символизирует новый стиль руководства, ориентированный исключительно на технологии, но и означает совершенно новую культуру управления в условиях цифровой трансформации.

## Ключевые слова

• цифровое лидерство • новаторство • риск • социальная активность •



С каждым годом цифровая трансформация становится все более важной для процветания современной экономики. Она затрагивает огромное количество отраслей, в том числе и бизнес. Клиенты все чаще выходят в интернет и хотят взаимодействовать с компаниями удаленно, а использование мобильного телефона для покупок и работы становится обыденным делом. При взаимодействии с компаниями сегодняшние потребители ожидают цифровое обслуживание в режиме реального времени, и, если у компаний нет соответствующей стратегии, они больше не могут удовлетворять потребности своих клиентов.

Технологическая революция меняет мир бизнеса, а вместе с ним требования, предъявляемые к лидеру, и качества, которыми он должен обладать. С изменениями, происходящими в эпоху цифровых технологий, роль менеджера важна как никогда. Цифровое лидерство не только символизирует новый стиль руководства, ориентированный исключительно на технологии, но и означает совершенно новую культуру лидерства в условиях цифровой трансформации. Руководители не только несут ответственность за продвижение цифровых технологий, они также должны координировать подотчетные им команды для достижения корпоративных целей. Без сильного, знающего и ориентированного на цифровые технологии руководства шансы на успех компании крайне невелики.

Перед руководителями на сегодняшний день стоит задача реализации цифровых инициатив при одновременном снижении затрат, обеспечении мер кибербезопасности и соответствия требованиям, поддержке инноваций и улучшении взаимодействия с клиентами, и это лишь некоторые задачи, за выполнение которых они несут ответственность. Только компании, у которых есть хорошие лидеры с цифровым видением бизнеса, могут предвидеть изменения и их последствия для создания конкурентоспособного потенциала компании. В современном руководителе можно выделить несколько главных качеств:

- Новаторство.

Цифровая трансформация не только про технологии, но и про людей. У каждого человека свои взгляды и убеждения на тот или иной счет, и если одни открыты к новому, то другие могут видеть опасность во внедрении новых цифровых инструментов. Принуждение людей к работе с новыми технологиями без учета их открытости к изменениям и технологическим знаниям, а также без их обучения — ошибка, которая может очень дорого обойтись. Когда у организации нет времени или ресурсов, чтобы тратить большое количество времени на преобразование своей корпоративной культуры, роль лидера состоит в том, чтобы поддержать этот сдвиг с помощью проектов, обучения или семинаров, необходимых для вовлечения людей в цифровую трансформацию.

- Готовность идти на риск.

В условиях цифровой трансформации худшее, что может делать руководитель – это бездействовать. Многие лидеры продолжают использовать устаревшие методы руководства, которые больше не подходят для нового бизнес-контекста. Хотя опыт предыдущих поколений по-прежнему является важным, переход на цифровые технологии требует повышенной адаптивности и гибкости, соответственно только лидеры, способные адаптироваться к быстро меняющимся специфическим обстоятельствам, готовые идти на риски и внедрять что-то новое получают конкурентное преимущество. Стабильность наравне с застоєм, страх перед новыми технологиями и нежелание двигаться вперед непременно приведут компанию к банкротству.

- Социальная активность.

Любой навык будет бесполезен, если лидер не обладает должными коммуникативными способностями. В эпоху цифровой трансформации ранее существовавший барьер между руководителями и сотрудниками практически исчез, сейчас такие средства коммуникации как социальные сети или мессенджеры предлагают менеджерам возможность создать прочную сеть внутри своей компании и вовлечь всех сотрудников в цифровые изменения. Четкая коммуникация корпоративных целей и стратегии, разработка новых продуктов и новых бизнес-моделей позволяет всей компании чувствовать себя вовлеченной в цифровую трансформацию. Это приводит команды к большей ответственности и эффективности и помогает им развивать навыки, необходимые для успешного процесса трансформации.

Названные выше качества были выявлены в ходе IT-проекта, ежегодно проводимого в стенах Академии



Управления при Президенте Республики Беларусь. Проект позволяет студентам стать настоящими руководителями собственной команды разработчиков, состоящей из студентов младшего курса, развить необходимые качества и навыки, а также понять, насколько лидерство в работе компании многогранно, ответственно и важно. Мероприятия такого плана позволяют глубже погрузить студентов в сферу деятельности руководителя, на практике показать все сложности, проблемы лидерства и методы их решения, привить в ходе работы необходимые знания и навыки и, соответственно, взрастить перспективного лидера.

В условиях цифровой трансформации позиция лидера включает в себя все больше и больше функций и обязанностей, лидерство сейчас – это вдохновлять людей, объединять их, признавать и продвигать их таланты. Это значит привнести в хаос ощущение порядка и безопасности и отложить собственные потребности в пользу команды. Цифровое лидерство больше не означает власть, иерархию и авторитет – это мотивация, человечность и общение. Компания живет и умирает вместе со своими лидерами.

---

## Список использованной литературы:

1. Как меняется роль руководителя в эпоху цифровой трансформации. [Электронный ресурс]. URL: <https://kapital.kz/gosudarstvo/82888/kak-menyayet-sya-rol-rukovoditelya-v-epokhu-tsifrovoy-transformatsii.html> (дата обращения: 10.05.2022).
2. Цифровая трансформация бизнеса: как и зачем меняться в digital-эру [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/flood/42092-cifrovaya-transformaciya-biznesa-kak-i-zachem-menyatsya-v-digital-eru> (дата обращения: 10.05.2022).
3. Цифровая трансформация клиентского опыта: от привлечения скидками к построению долгосрочных отношений [Электронный ресурс]. URL: <https://retail-loyalty.org/expert-forum/tsifrovaya-transformatsiya-klientskogo-opyta-ot-privlecheniya-skidkami-k-postroeniyu-dolgosrochnykh/> (дата обращения: 10.05.2022).

## Modern leader in the context of digital transformation

Khoroshun E.S.

Student, Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus, Minsk

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

Beloded N.I.

Scientific supervisor, Candidate of Technical Sciences, associate professor, Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus, Minsk.

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

# Abstract

The most significant qualities of a digital leader in the context of technological transformation, identified during the IT project, annually held within the walls of the Academy of Management under the aegis of the President of the Republic of Belarus, are presented. It is shown that digital leadership not only symbolizes a new leadership style focused exclusively on technology, but also means a completely new management culture in the context of digital transformation.

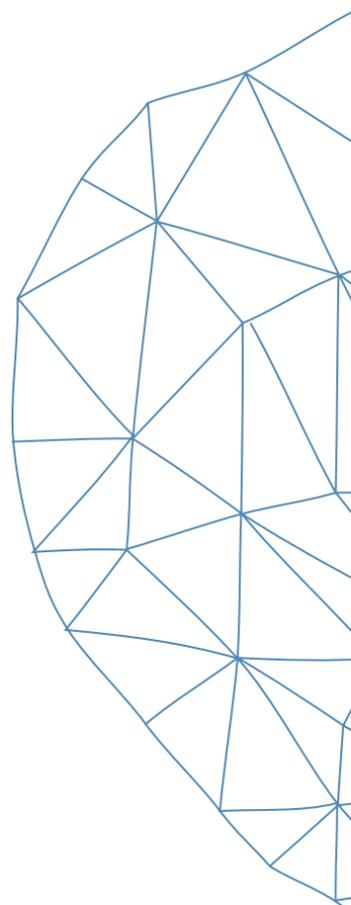
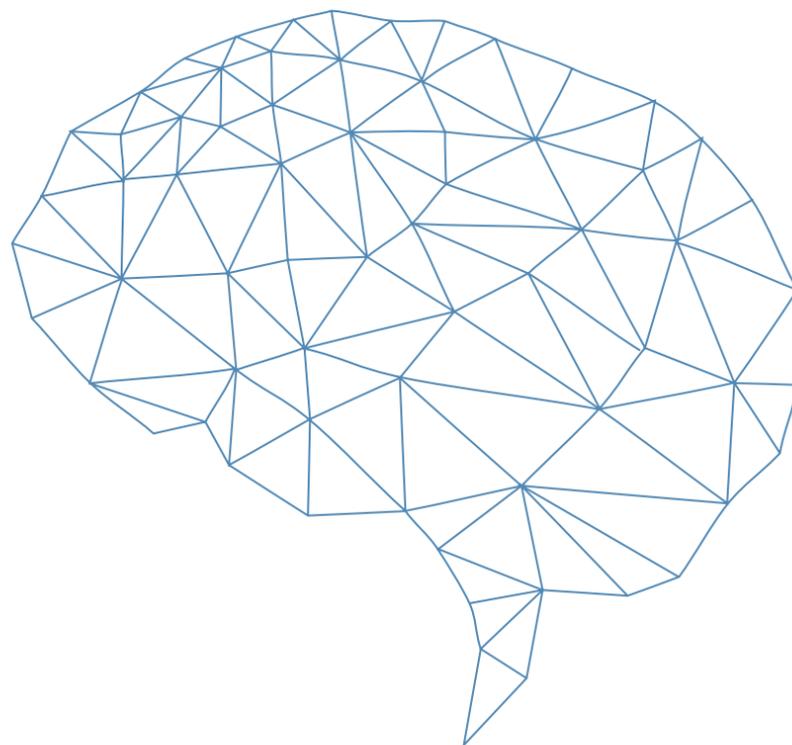
## Key words

• digital leadership • innovation • risk • social activity •

---

## References

1. How the role of the leader is changing in the era of digital transformation. URL: <https://kapital.kz/gosudarstvo/82888/kak-menyayet-sya-rol-rukovoditelya-v-epokhu-tsifrovoy-transformatsii.html> (accessed: 05.10.2022).
2. Digital transformation of business: how and why to change in the digital era. URL: <https://vc.ru/flood/42092-cifrovaya-transformaciya-biznesa-kak-i-zachem-menyatsya-v-digital-eru> (accessed: 05.10.2022).
3. Digital transformation of customer experience: from attracting discounts to building long-term relationships. URL: <https://retail-loyalty.org/expert-forum/tsifrovaya-transformatsiya-klientskogo-opyta-ot-privlecheniya-skidkami-k-postroeniyu-dolgosrochnykh/> (accessed: 05.10.2022).



# Карьера и карьерное сопровождение



# Готовность преподавателей вуза к интеграции собственного и инновационного опыта научно-образовательной деятельности



Аскарова Н.И.  
Директор Казанского филиала  
РАНХиГС при Президенте Российской  
Федерации

e-mail: askarova-ni@ranepa.ru

## Аннотация

Цель статьи – дать характеристику готовности преподавателей к интеграции собственного и инновационного опыта научно-образовательной деятельности. Такая готовность представляет целостное образование, обеспечивающее устойчивое активно-действенное состояние личности, отличающееся критическим осмыслением собственного опыта научно-образовательной деятельности, осознанием необходимости внедрения инноваций, как базы повышения личной эффективности. Структурообразующие компоненты готовности: когнитивно-герменевтический, ценностно-смысловой, научно-методи-

## Ключевые слова

• доказательное управление • научно-образовательной экосистемы • научно-образовательная деятельность • интеграция собственного и инновационного опыта •



Актуальность исследования обусловлена стратегической целью государственной политики повысить доступность качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, потребностям общества и каждого гражданина, а также современными достижениями педагогической науки и совершенствованием практики управления вузами. Для достижения стратегической цели государственной политики в области образования предусмотрены: формирование целостной системы воспроизводства кадров для научно-технологического развития страны; трансформация системы управления и академической среды, обеспечивающая эффективное взаимодействие вузов с региональными партнерами в интересах развития экономики и сохранения стабильной социальной ситуации, а также разработки современных и гибких образовательных программ, в том числе по непрерывному профессиональному развитию сотрудников [4]. Эффективность достижения стратегической цели государственной политики в области образования сопряжена с доказательным индикативным управлением вузом, обеспечивающим аналитику и интерпретацию образовательных данных для умного использования при принятии управленческих решений (smart big data), а также формирование междисциплинарных областей знания [8].

Современные достижения педагогической науки и практика управления вузами выражают диалектическую взаимосвязь эффективного использования управленческих ресурсов централизации, вузовской автономии в принятии управленческих решений и академической свободы. Основные тренды в теории и практике управления вузом составляют создание междисциплинарных научно-образовательных структур; внедрение системы стимулов, способствующих повышению научной продуктивности при сохранении высокого качества преподавания; цифровизация всех направлений деятельности вуза; интегральная оценка эффективности деятельности вузов; научно-образовательные коллаборации. Интеграция современных достижений педагогической науки и лучших управленческих практик обеспечивает повышение результативности деятельности вузов и сопряжена с формированием и развитием научно-образовательной экосистемы, как формы образовательной реальности, способствующей организации динамичных и постоянно развивающихся стратегических академических единиц, развитию интеллектуальной активности у субъектов образовательных отношений, созданию новых ценностей с помощью сотрудничества и конкуренции, а также доступности, персонализации и непрерывности образования.

Однако доказательные основы управленческих решений о развитии научно-образовательной экосистемы вуза не получили достаточного научно-методического обоснования. Это актуализирует необходимость исследования доказательного управления развитием научно-образовательной экосистемы вуза на основе опережающих индикаторов.

Сущность доказательного управления вузом отражает процесс осознанного принятия управленческих решений, диалектично взаимосвязанных и детерминированных систематическим обзором и метаанализом научных исследований, для оптимального достижения поставленных целей и обеспечения качества образования, а также определения перспектив развития образовательной организации. В содержании доказательного управления вузом можно выделить продуктивно-доказательные и социально-коммуникативные компоненты. Опережающие индикаторы выражают параметры, характеризующие предполагаемые изменения в процессе координации интересов субъектов образовательных отношений, а также предварительную укрупненную оценку ресурсных возможностей для своевременного реагирования, разработки целевых программ и их финансового обеспечения [2].

В педагогической науке экосистемный подход позиционируется как теоретическая основа инновационных процессов в непрерывном образовании. Сущность научно-образовательной экосистемы вуза состоит в интеграции научного и образовательного процессов на основе оптимизации инфраструктуры взаимоотношений, совершенствования механизмов социального партнерства, мобилизации ресурсов, трансфера технологий и компетенций для достижения синергетических результатов, обеспечивающих развитие технологических и педагогических инноваций, подготовку специалистов, владеющих профессиональными навыками 21 века, совершенствование сети непрерывного образования, а также способствующих повышению качества жизни каждого человека, устойчивому развитию общества [1].

Содержание научно-образовательной экосистемы вуза составляют следующие компоненты: сетевые, соединяющие научные и образовательные структуры по разным логическим основаниям для мобили-



зации ресурсов, трансфера технологий и компетенций, развития и коммерциализации технологических и педагогических инноваций, успешного завершения мульти проектов, совершенствования сети непрерывного образования; партисипативные, объединяющие формальные и неформальные институты для оптимизации инфраструктуры взаимоотношений, совершенствования механизмов социального партнерства, эффективного отбора опережающих индикаторов и организации рейтинговой оценки структурных подразделений и профессорско-преподавательского состава, увеличения количества научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и числа стартапов, а также получения новых лицензий на образовательную деятельность; интегративные, обеспечивающие системную целостность образования, науки и производства для подготовки специалистов, владеющих профессиональными навыками 21 века, повышения конкурентоспособности вуза, а также создания материальных (имущество) и нематериальных (патенты, права на объекты интеллектуальной собственности, лицензии, программные продукты, технологии) активов и увеличения их рентабельности.

В образовательной практике эффективность доказательного управления развитием научно-образовательной экосистемы вуза на основе опережающих индикаторов сопряжена с необходимостью организации определенных педагогических условий. Одно из таких условий – развитие готовности преподавателей к интеграции собственного и инновационного опыта научно-образовательной деятельности.

Включение в совокупность педагогических условий развития готовности преподавателей к интеграции собственного и инновационного опыта научно-образовательной деятельности обусловлено, во-первых, разработкой и реализацией программы стратегического академического лидерства «Приоритет – 2030». Эта программа направлена на концентрацию ресурсов для повышения научно-образовательного потенциала вузов и обеспечения участия в социально-экономическом развитии страны и субъектов Российской Федерации [7]. В число приоритетов программы включено распространение лучших практик научно-исследовательской, образовательной и инновационной деятельности. Данный приоритет предусматривает развития готовности преподавателей к интеграции собственного и инновационного опыта научно-образовательной деятельности.

Во-вторых, включение развития готовности преподавателей к интеграции собственного и инновационного опыта научно-образовательной деятельности в совокупность педагогических условий обусловлено индикативным планированием, мониторингом реализации индикативного плана, организацией рейтинговой оценки структурных подразделений и профессорско-преподавательского состава (индикативно-рейтинговая функция доказательного управления). Рейтинговая оценка научно-образовательной деятельности профессорско-преподавательского состава предусматривает развитие готовности преподавателей к интеграции собственного и инновационного опыта [3].

Теоретическим основанием включения развития готовности преподавателей к интеграции собственного и инновационного опыта научно-образовательной деятельности в совокупность педагогических условий стали системогенетический подход [9, С. 8-11], концепция мотивации педагогической и научной деятельности Е.П. Ильина [6, С. 279-283], теория психологии высшей школы М.И. Дьяченко и Л.А. Кандыбович [5, С. 10-29].

Системогенетический подход предусматривает интеграцию методологии системного и структурно-генетического подходов [9, С. 11, 14]. С позиций системогенетического подхода регуляция деятельности человека сопряжена с социально-психологическими структурами (целями, программами, моделями, установками, мировоззрением и т.п.), которые образуются в результате сложного взаимодействия знаний, умений, навыков, свойств личности, психофизиологических характеристик [9, С. 19-20, 25]. Деятельность рассматривается как специфическая форма отношения человека к окружающему миру и самому себе, содержание которой составляет целесообразное изменение и преобразование в интересах людей. Деятельность человека – это условие существования общества и самого себя [9, С. 21]. Научно-образовательная деятельность как составляющая трудовой деятельности представляет собой целостность предметно-действенного (процесс достижения цели и полученный результат), физиологического (индивидуальный способ деятельности), психологического (мотивация) компонентов [9, С. 23-24, 28-30]. Системогенез научно-образовательной деятельности предусматривает совершенствование взаимосвязи между компонентами и развитие каждого компонента посредством интеграции собственного и инновационного опыта научно-образовательной деятельности.



Концепция мотивации педагогической и научной деятельности Е.П. Ильина опирается на идею сопряжения различных сторон деятельности и социальных ролей с мотивационной сферой личности [6, С. 67, 143-183]. В совокупность мотивов педагогической и научной деятельности Е.П. Ильин включает долженствование, заинтересованность преподаваемой дисциплиной, увлечённость общением со студентами, познавательные и творческие потребности, научный интерес, установку на повышение социального и научного статусов, стремление к самореализации, желание карьерного роста. Совокупность этих мотивов формирует готовность преподавателя к проявлению интеллектуальной активности и обуславливает склонность к стилю руководства [6, С. 280, 283]. Эффективность развития готовности преподавателей к интеграции собственного и инновационного опыта научно-образовательной деятельности повышается при условии достижения мотивационно-целевого резонанса, как совпадения личных целей (повышение рейтинговой оценки, долженствование, стремление к самореализации и других мотивов) с мотивами коллег (принцип коопетиции) и целями развития научно-образовательной экосистемы вуза (принципы кобрендинга и синергии).

Предмет научного изучения психологии высшей школы составляют психика и психологические особенности деятельности студентов, преподавателей, руководителей вуза [5, С. 11, 14]. Обобщая результаты своих исследования М.И. Дьяченко и Л.А. Кандыбович отмечают, что научно-образовательная деятельность преподавателя включает многообразие психических компонентов (процессов, состояний, свойств и образований), которые сопряжены с целями, мотивами, способами, и усиливают творческий потенциал [5, С. 186, 190]. Результативность научно-образовательной деятельности преподавателя возрастает при условии определения целевой установки, как готовности к решению совокупности задач. Определение целевой установки сопряжено с изучением опыта научно-образовательной деятельности преподавателей [5, С. 197-198].

На основе изложенного, определено, что готовность преподавателей к интеграции собственного и инновационного опыта научно-образовательной деятельности — это целостное образование, обеспечивающее устойчивое активно-действенное состояние личности, отличающееся критическим осмыслением собственного опыта научно-образовательной деятельности, пониманием значимости изучения и обобщения лучших практик решения научных и педагогических задач, осознанием необходимости внедрения инноваций, как градиента цели повышения личной эффективности.

Выявлены структурообразующие компоненты готовности преподавателей к интеграции собственного и инновационного опыта научно-образовательной деятельности:

- 1) когнитивно-герменевтический, включающий знание и понимание смысла приоритетных научных разработок, образовательных и профессиональных стандартов по профилю преподаваемой дисциплины и направлению подготовки студентов, а также ориентирующий на самоанализ и самооценку собственного опыта научно-образовательной деятельности и поиск инновационных методов ее совершенствования [3];
- 2) ценностно-смысловой, объединяющий внешне организованную мотивацию (внушение, требование, просьба, распоряжение, долженствование, обязанность, убеждение и т.д.), диспозиции личности (личностные смыслы, мотивационные установки, направленность интересов, привычки, ценностные ориентации и т.п.), а также обуславливающий возникновение мотивационно-целевого резонанса, как процесса трансформации общественно значимых целей по изучению и обобщению лучших практик научно-образовательной деятельности в личностно значимые [6, С. 68, 89];
- 3) научно-методический, связанный с умениями выявлять, изучать, оценивать, обобщать и апробировать инновационный опыт научно-образовательной деятельности, навыками распространения собственного опыта, а также предусматривающий актуализацию мотивационного потенциала преподавателей для повышения личной эффективности и достижения целей индикативного плана [8].

Эффективность развития готовности преподавателей к интеграции собственного и инновационного опыта научно-образовательной деятельности повышается при условиях реализации индикативно-рейтинговой функции доказательного управления; совершенствования партисипативных компонентов в содержании научно-образовательной экосистемы вуза; внедрения в практику доказательного управления принципа синергии [3].

ера.

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

---

## Список использованной литературы:

1. Аскарлова Н.И. Сущность и содержание научно-образовательной экосистемы университета // Экономические и гуманитарные исследования регионов. 2021. № 5. С. 15-21.
2. Аскарлова Н.И. Сущностная характеристика доказательного управления вузом на основе опережающих индикаторов // Проблемы современного педагогического образования. 2021. № 71-4. С. 21-24.
3. Аскарлова Н.И. Принципы доказательного управления научно-образовательной экосистемой университета // Экономические и гуманитарные исследования регионов. 2021. № 6. С. 16-21.
4. Доклад Правительства Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации о реализации государственной политики в сфере образования // [https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/?ELEMENT\\_ID=35248](https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/?ELEMENT_ID=35248) (дата обращения 22.04.2022)
5. Дьяченко М.И., Кандыбович Л.А. Психология высшей школы. Минск: Издательство Белорусского государственного университета, 1981. 383 с.
6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2000. 512 с.
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 13.05.2021 № 729 «О мерах по реализации программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202105210040> (дата обращения 22.04.2022)
8. Феофанова О.А. Smart big data в публичных докладах // Образовательная политика. 2020. №4 (84). С. 70-77.
9. Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М.: Наука, 1982. 185 с.

## The readiness of university teachers to integrate their own and innovative experience in scientific and educational activities

Askarova N.I.

Director, Russian Academy of National Economy and Public Administration, Kazan Branch

E-mail: askarova-ni@ranepa.ru

## Abstract

The purpose of the article is to characterize the readiness of teachers to integrate their own and innovative experience in scientific and educational activities. This kind of readiness is a holistic education that provides a stable active-effective state of the individual, characterized by a critical understanding of one's own experience of scientific and educational activities, awareness of the need to introduce innovations as a basis for increasing personal efficiency. Structure-forming components of readiness: cognitive-hermeneutical, value-semantic, scientific-methodical. The methodological basis of the study is evidence-based and ecosystem approaches.

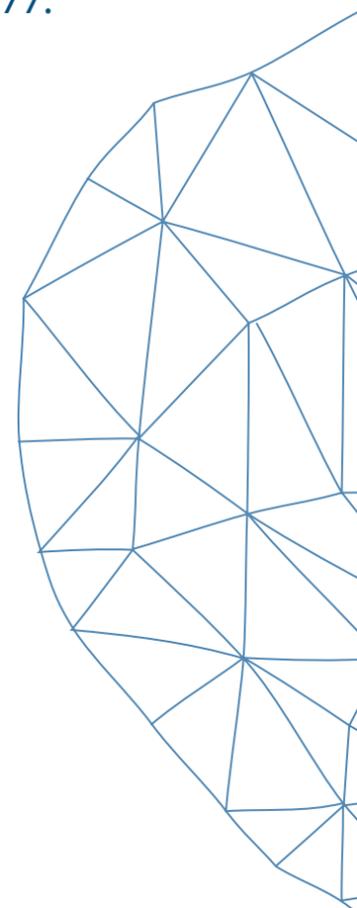
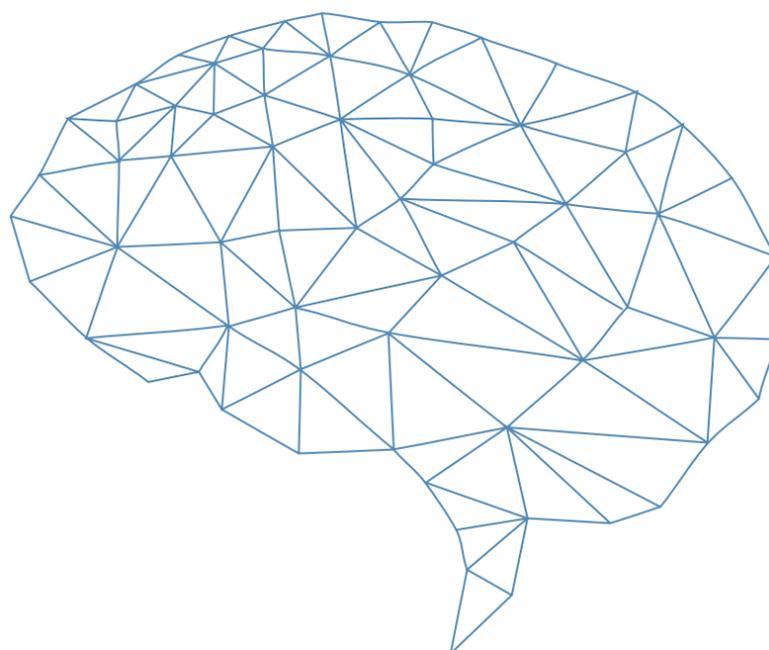
## Key words

• evidence-based management • scientific and educational ecosystem • scientific and educational activities • integration of own and innovative experience •

---

## References

1. Askarova N.I. The essence and content of the scientific and educational ecosystem of the university // Economic and humanitarian studies of regions. 2021. No. 5. S. 15-21.
2. Askarova N.I. The essential characteristic of evidence-based management of the university based on leading indicators // Problems of modern pedagogical education. 2021. No. 71-4. pp. 21-24.
3. Askarova N.I. Principles of evidence-based management of the scientific and educational ecosystem of the university // Economic and humanitarian studies of regions. 2021. No. 6. S. 16-21.
4. Report of the Government of the Russian Federation to the Federal Assembly of the Russian Federation on the implementation of the state policy in the field of education // [https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/?ELEMENT\\_ID=35248](https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/?ELEMENT_ID=35248) (accessed 22.04.2022)
5. Dyachenko M.I., Kandybovich L.A. Psychology of higher education. Minsk: Belarusian State University Press, 1981. 383 p.
6. Ilyin E.P. Motivation and motives. St. Petersburg: Piter, 2000. 512 p.
7. Decree of the Government of the Russian Federation No. 729 dated May 13, 2021 "On Measures to Implement the Priority 2030 Strategic Academic Leadership Program" <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202105210040> (Accessed April 22, 2022)
8. Feofanova O.A. Smart big data in public reports // Educational policy. 2020. No. 4 (84). pp. 70-77.
9. Shadrikov V.D. Problems of systemogenesis of professional activity. M.: Nauka, 1982. 185 p.



# Профилактика и предупреждение конфликтов в организации



Чернецкий В.Ю.

Доктор наук государственного управления, доцент кафедры менеджмента непромышленной сферы ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»

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



Козлов В.С.

Доктор экономических наук, доцент кафедры менеджмента непромышленной сферы ГОУ ВПО «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики»

e-mail: [e651-11@mail.ru](mailto:e651-11@mail.ru)

## Аннотация

Профилактика конфликтных ситуаций и их развития является актуальной проблемой в любой современной организации, не зависимо от ее размера и численности персонала. Способность менеджера своевременно диагностировать возникновение конфликтных ситуаций является залогом успешного их предупреждения и профилактики возможного последующего деструктивного их развития. Это требует наличия у менеджера необходимых знаний, опыта и соответствующего уровня квалификации как основы позитивного управления конфликтами.

## Ключевые слова

• менеджер • конфликт • причины конфликтов • профилактика конфликтов • управление конфликтами • организация•

На современном этапе в любой организации с определенной долей вероятности происходят конфликты и задачей менеджера здесь является своевременное управление ими [4]. Для этого необходимо постоянно отслеживать организационные сигналы, которые указывают на возникновение конфликта и способствуют его распознаванию.

Конфликт представляет собой сложное психологическое явление и имеет неоднозначный характер, так как его возникновение может привести как к негативным, так и к позитивным последствиям. Причины и предпосылки возникновения конфликтов различные, могут проявляться в ходе внутренних противоречий, затрагивать двух и более участников. Поведение участников в конфликтных ситуациях также разное и обусловлено их характерологическими особенностями.

А.Я. Анцупов и С.В. Баклановский систематизировали причины конфликтов в 4 группы: объективные, организационно-управленческие, социально-психологические и личностные. При этом доминирующим источником конфликтных ситуаций в трудовых коллективах организации в большинстве случаев является группа организационно-управленческих факторов [1]. Динамика развития конфликта включает прохождение трех основных стадий: зарождение, развитие и разрешение, которые формируются из семи последовательных этапов [2; 3].

Отметим, что по мнению некоторых руководителей, сами конфликты не несут особых опасностей организации, и они не только возможны, но порой являются желательными, поскольку позволяют определить болевые точки и наметить пути их преодоления. Одной из основных задач менеджера в этом является способность прогнозировать степень влияния конструктивных и деструктивных последствий на организацию.

Управление конфликтами и их профилактика является важным аспектом профессиональной деятельности менеджера, поскольку «политика невмешательства» может отрицательно сказаться на производственном процессе. Наличие соответствующих знаний, опыта и уровня квалификации менеджера, его компетентности, как руководителя и управленца, а также специалиста в деловых коммуникациях, оказывает влияние на своевременное реагирование при изменении климата внутри трудового коллектива организации, что способствует профилактике конфликтных ситуаций и обеспечивает стабильную деятельность организации. Такая профилактика представляет собой деятельность по отношению к конфликту, которая состоит в предварительном устранении или ослаблении факторов, влияющих на конфликтность [2]. Поскольку организация – это, по сути, «живой организм», конфликты, при такой аналогии являются «симптомами болезни». В такой ситуации менеджер выступает в роли «врача», которому при наличии определенных симптомов важно установить точный «диагноз» и назначить правильное «лечение», то есть со знанием дела и пониманием целесообразности действий управлять конфликтом и привести его к продуктивному исходу. Этому могут способствовать:

1. Уменьшение взаимозависимости участников конфликтной ситуации. Потенциал возникновения конфликта очень высок, когда два или более структурных подразделения в организации являются взаимозависимыми и совместно используют ресурсы. Таким образом, конфликт может быть сведен к минимуму за счет уменьшения такой взаимозависимости.
2. Ротация персонала. Перевод сотрудников с одной должности на другую или на равноценную должность в другом подразделении способствует улучшению взаимопонимания и созданию благоприятной атмосферы внутри коллектива и в итоге снижает уровень конфликтности.
3. Установление взаимосогласованных целей.
4. Укрепление взаимного доверия и конструктивного общения. Чем больше доверия между членами подразделения, тем более открытым и продуктивным будет общение. Отдельные лица и группы должны стремиться к открытому общению друг с другом, чтобы можно было устранить недоразумения и понять проблемы друг друга.

При реализации названных путей улучшится качество межличностных отношений внутри коллектива организации, повысится уровень работы, как сотрудников конкретного подразделения, так и руководителей всех уровней, в результате чего увеличатся показатели эффективности организации.

В целом, профилактика конфликтов позволит повысить эффективность работы всей организации.

## Список использованной литературы:

1. Анцупов А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях: учебное пособие. 4-е изд. М.: Проспект, 2016. 336 с. ISBN 978-5-392-196753. URL: <https://e.lanbook.com/book/150006>
2. Анцупов А.Я. Словарь конфликтолога. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. 526 с.
3. Лукин Ю.Ф. Конфликтология: управление конфликтами. Management of the conflicts: учебник для вузов. М.: Академический проект, Гаудеамус. 2007. 799 с.
4. Чернецкий В.Ю., Козлов В.С. Роль менеджера в совершенствовании системы профилактики конфликтов в современной организации // Сборник научных работ. Серии «Государственное управление». Вып. 25: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». Донецк: ДОНАУИГС, 2022. С. 127-135.

## Prevention and prevention of conflicts in the organization

Chernetskii V.Y.

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor of the Department of Non-production Management SEE HPE «Donetsk Academy of Management and Public Administration under the Head of the Donetsk People's Republic»; Donetsk, Donetsk People's Republic

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

Kozlov V.S.

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Non-Production Management SEE HPE «Donetsk Academy of Management and Public Administration under the Head of the Donetsk People's Republic»; Donetsk, Donetsk People's Republic

E- mail: [e651-11@mail.ru](mailto:e651-11@mail.ru)

# Abstract

The formation of conflict situations and the development of conflicts at various organizational levels is an urgent issue in any modern organization, regardless of its size and number of personnel. The ability of the manager to diagnose the occurrence of such situations in a timely manner at an early stage is the key to successful prevention and prevention of possible subsequent destructive development of a conflict situation. In such cases, it is necessary to have the appropriate knowledge, experience and qualification level of the manager, his competence as a manager and manager, which generally determines the efficiency of actions and the role of the manager in improving the system of conflict prevention in a modern organization.

## Key words

• manager • conflict • causes of conflicts • conflict prevention • conflict management • organization •

---

## References

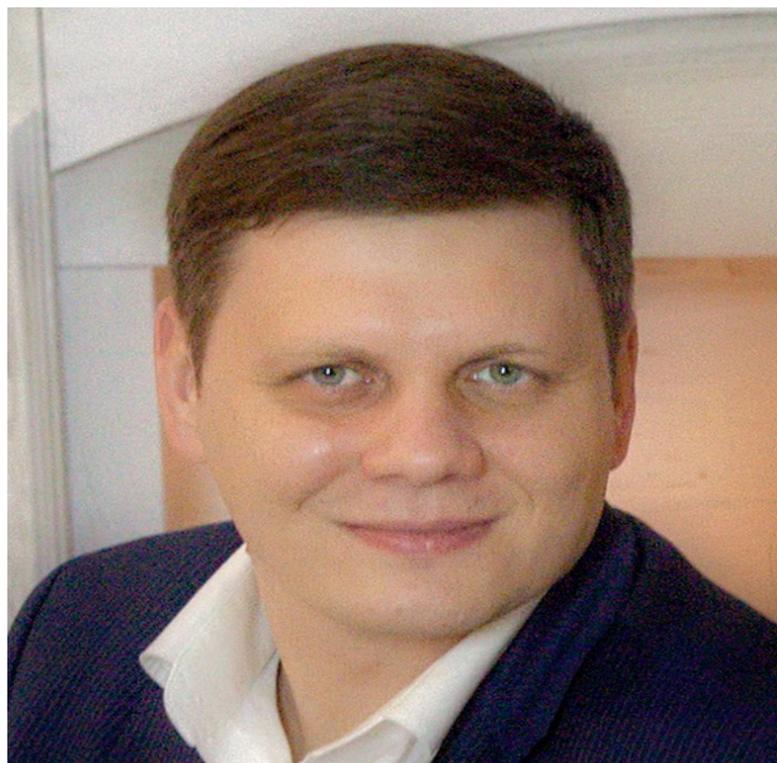
1. Antsupov A.Ya. Conflictology in diagrams and comments: textbook. 4th ed. Moscow: Prospect, 2016. 336 p. ISBN 978-5-392-196753. URL: <https://e.lanbook.com/book/150006>
2. Antsupov A.Ya. Dictionary of the conflictologist. 2nd ed. St. Petersburg: Peter, 2006. 526 p.
3. Lukin Yu.F. Conflictology: conflict management. Management of the conflicts: textbook for universities. M.: Academic project, Gaudeamus. 2007. 799 p.
4. Chernetsky V.Yu., Kozlov V.S. The role of a manager in improving the conflict prevention system in a modern organization // Collection of scientific papers. Series «Public Administration». Issue 25: Economics and management of the national economy / GOU VPO «DONAUIGS». Donetsk: DONAUIGS, 2022. P. 127-135.



# Современные кадровые технологии



# Модель компетенций руководителя гостиничного бизнеса



Баранов А.В.  
Заместитель директора Южно-  
Российского института управления –  
филиала РАНХиГС, г. Ростов-на-Дону

e-mail: a.v.baranov@uriu.ranepa.ru



Котлярова О.В.  
Кандидат филологических наук,  
доцент кафедры социально-  
гуманитарных дисциплин  
Владимирского филиала РАНХиГС, г.  
Владимир

e-mail: olya-apriori@yandex.ru

## Аннотация

В статье проанализирована научная литература по проблеме формирования моделей компетенций, представлены результаты исследования методом интервьюирования руководителей отелей премиум-класса. Описаны выявленные критерии, которые могут лечь в основу модели компетенций современных управленцев отельного бизнеса. К таким критериям отнесены лидерство как стратегия, конкретика управленческих решений и последовательность действий, категоричность выполнения принятых решений, лабильность навыков топ-менеджера и постоянное расширение своих возможностей, эмоциональный интеллект, вовлеченность в процесс взаимодействия с клиентами и персоналом, создание, хранение и передача корпоративных ценностей.

## Ключевые слова

• модель компетенций • руководители отельного бизнеса • квалифицированные управленческие кадры • отбор персонала •

По нашему глубокому убеждению, компетенции руководителя формируются не только в процессе получения высшего образования, но, прежде всего, в процессе выполнения профессиональных обязанностей. Кризис сферы туризма и гостеприимства вынуждает руководителей отельного бизнеса обнаруживать профессиональные лакуны, иначе – пробелы в профессиональных навыках, которые становятся явными и требуют восполнения в связи с кризисными, изменяющимися условиями работы.

Отметим, что модель компетенций и ее построение интересует большое количество исследователей и формируется в различных профессиональных сферах с учетом различных принципов и подходов.

К примеру, изучаются методики формирования профессиональной компетенции и способы структурирования модели компетенций. Исследователи задаются вопросами, как определить ключевые компетенции, определяющие эффективность специалиста, каким образом ограничить круг компетентностных потребностей и запросов, почему не существует универсальной модели компетенций или способа ее структурирования. С этой точки зрения интересны работы Баранова А.В., Тагаева А.В., Ивлевой О.А., Котляровой О.В. [1]; Ефанова Н.В., Слесаренко И.В., Коваленко А.В. [2]; Кононовой И.Н., Башмаковой Н.В., Винокуровой Е.А., Даньковой И.В. [3]; Е.В. Халина, Б.М. Позднеева [6]; Mirzabayeva Zh.K., Mogilevskaya N.M. [7].

Также, остается значимой проблема обучения и эффективности процесса непосредственного развития необходимых компетенций. Отметим, что с педагогической точки зрения, цифровизация предоставляет дополнительные возможности развивать разноплановые компетенции. К примеру, использование виртуальных симуляторов или компьютерных тренажеров способствует развитию определенных практических навыков. Однако каждая новая методология располагает спектром ограниченных возможностей и не развивает весь комплекс способностей для полноценного развития модели компетенций. Достойны внимания работы Катаргиной Н.А. [4]; Каширина А.И., Стреналюка В.В., Семенова А.С., Островской А.А., Кокуйцевой Т.В. [5].

Вопрос о подборе квалифицированного управленческого персонала остро стоит в каждой организации гостиничного бизнеса. Если ориентироваться на зарубежный опыт подбора управленческих кадров, стоит обратить внимания на 2 модели зарубежной практики.

Американский подход в подборе руководителей предполагает подбор человека под конкретную вакансию. То есть для того, чтобы закрыть вакантную позицию топ-менеджера отеля премиум-класса, реализуется поиск специалиста, полностью подходящего под конкретные, четко сформулированные требования. Такие требования, по сути, раскрывают модель компетенций управленца. Они касаются основного и дополнительного функционала, профессиональных и личных качеств соискателя, его позиции относительно системы ценностей отеля, миссии отеля и корпоративной культуры организации.

Японская модель подбора персонала на топовые позиции отельного управления отличается направленностью на командную работу и активность в коллективе. Происходит подбор вакансии для конкретного кандидата, а не наоборот. То есть предполагается, что под индивида, желающего найти работу необходимо подобрать должность, занимая которую он не просто раскроет собственный профессиональный потенциал, но будет способствовать эффективности командных взаимодействий.

Отечественная практика основывается на зарубежном опыте, но, безусловно, его не повторяет. Каждый отель на пространстве российского туризма и гостеприимства имеет свою специфику, слабые и сильные стороны, свою концепцию, построенную на симбиозе зарубежного опыта и российской практики.

На наш взгляд, логично выстраивать модель компетенций, учитывая два наиболее значимых фактора: востребованность тех или иных профессиональных навыков, основанную на функционале управленца, его обязанностях, зоне ответственности и компетентностный дефицит, который обнаруживается у представителей этой профессии в процессе работы.

Если первый критерий возможно выявить при комплексном анализе функционала и опыта руководителя отельного бизнеса, то второй критерий возможно сформировать, учитывая результаты исследования, полученные при помощи методики интервьюирования или опроса представителей данной профессии.

Коллектив авторов имел возможность проводить исследования, сотрудничая с руководителями гостиниц премиум класса Бутик-отель «39» (г. Ростов-на-Дону) и Double tree by Hilton (г. Москва).

В рамках названного исследования путем интервьюирования руководителей, в обязанности которых входит подбор топ-менеджеров, то есть управленцев самого высокого уровня и квалификации, отличающихся расширенным спектром индивидуальной и коллективной ответственности, были сформулированы критерии, которые могут лечь в основу модели компетенций руководителя отельного бизнеса. Визуализируем критерии в основе модели компетенций руководителя отельного бизнеса на рисунке 1.



Рисунок 1 – Критерии в основе модели компетенций руководителя отельного бизнеса

Перечислим и проанализируем каждый из них.

1. Первый критерий, которым руководствуются руководители отельного бизнеса при отборе кандидатов на топовые управленческие позиции – это лидерство как стратегия. Топ-менеджер современного отеля, несомненно, обладает лидерскими качествами, однако, личных качеств в проявлении лидерской позиции недостаточно для управления большим количеством персонала. Значимо видеть собственные сильные и слабые стороны, уметь воздействовать на подчиненных без применения эмоционального манипулятивного или силового давления, следовать выбранной причинно-следственной концепции. Другими словами, топ-менеджер осознанно выстраивает стратегию управления, объективно осознавая и оценивая свою ведущую роль, степень и способы воздействия на подчиненных, заранее прогнозируя результативность совместной коллективной деятельности.
2. Другим критерием, определяющим конкурентоспособность кандидатов на топовые позиции руководителей в сфере гостиничного бизнеса, становится конкретика управленческих решений и последовательность действий. В процессе интервьюирования руководителей отелей, был определен один из недочётов действующих топ-менеджеров, заключающийся в расхождении теории управленческого решения и его внедрении в повседневную отельную практику. По словам руководителей отелей, топ-менеджер гостиничного бизнеса должен принимать управленческие решения и осознавать конкретные методы и формы их внедрения в инфраструктуру организации. Видение конкретики, то есть пошаговая, поэтапная и последовательная реализация, таким образом, становится прозрачным, открытым процессом для персонала отеля и его руководителей.
3. Не менее значимым критерием выступает категоричность выполнения принятых решений. На первый взгляд кажется абсурдным, что решения топ-менеджера должны быть категоричными, неизменными. Однако, как показывает практика, изначально категоричная мера претерпевает изменения, адаптируется в рабочем процессе, изменяется в зависимости от готовности и инициативности



персонала. В этой связи управленец отельного бизнеса должен обеспечивать выполнение первоначально принятого решения для достижения планируемого результата. Иначе превентивность принятых мер теряет актуальность.

4. В качестве очередного значимого критерия выступает лабильность навыков топ-менеджера и постоянное расширение своих возможностей. Эта компетенция включает мотивацию и умение обучаться, выходить из зоны комфорта, признавать ошибки и недочеты, находясь на позиции руководителя, стремление к самосовершенствованию и профессиональному развитию, желание заимствовать чужой положительный опыт. К сожалению, большому количеству управленцев, которые занимают топовые позиции, свойственна уверенность в том, что их квалификация и профессионализм не могут быть подвергнуты сомнению. Однако, процессы цифровизации и другие скоростные изменения современного общества предполагают постоянную необходимость обучаться и совершенствоваться даже специалистам высокого уровня.
5. Одной из ведущих компетенций руководителей высшего звена отельного бизнеса признается хорошо развитый эмоциональный интеллект. Традиционно эмоциональный интеллект подразумевает способность индивида распознавать свое эмоциональное состояние и определять эмоции других, а также управлять собственными эмоциями и эмоциями других людей. Топ-менеджеры гостиничного бизнеса общаются с непосредственными руководителями (генеральными директорами) отеля, управляющим и обслуживающим персоналом, с гостями отеля. Их эмоциональный интеллект должен состоять из широкого спектра навыков. Чаще всего топ-менеджеры «вступают в игру», когда остальной персонал не в состоянии справиться с ситуацией. Такие ситуации традиционно возникают по причине конфликта, кризиса, недоразумения. Именно посредством верного и быстрого распознавания эмоций персонала и гостей, а также посредством коррекции своего поведения и поведения своих сотрудников топ-менеджеры стабилизируют кризисные ситуации, выводя участников профессионального диалога на уровень конструктивной коммуникации. Частью развитого эмоционального интеллекта выступает умение применять тактики саморегуляции и профилактики эмоционального выгорания. Руководитель гостиничного бизнеса должен видеть своих подчиненных и объективно оценивать их эмоциональную стабильность. Еще одной неотъемлемой характеристикой развитого эмоционального интеллекта выступает эмоциональное управление, то есть умение воздействовать на коллег, руководителей и клиентов посредством привлечения положительных эмоций. Такое управление возможно при искреннем и заинтересованном отношении к гостям и персоналу отеля, а также посредством внедрения и использования стратегий и систем лояльности не только в отношении клиентов, но и в отношении сотрудников гостиницы.
6. Одним из неотъемлемых критериев, в совокупности определяющих модель компетенций руководителя отельного бизнеса, является вовлеченность в процесс взаимодействия с клиентами и персоналом. Под вовлеченностью подразумевается полноценное присутствие, то есть участие во всех рабочих процессах. Подчиненные должны видеть и осознавать, что топ-менеджер может принимать управленческие решения, менять траектории профессиональных стратегий, основываясь, прежде всего, на реальных ситуациях, в которых функционирует отель и его сотрудники. Руководитель – такой же член команды, который определяет системность процессов. Такая позиция предполагает управление не «сверху», с позиции главного, а с позиции партнера, члена команды, лидера коллектива. Такая позиция помогает руководителю не отстраняться от коллектива, быть его частью и в то же время качественно управлять командой.
7. Следующий критерий связан с предыдущим. Топ-менеджер отельного бизнеса должен быть создателем и хранителем системы корпоративных ценностей организации. Формирование корпоративной культуры, выполнение миссии компании, структурирование норм и правил поведения персонала и гостей складываются в процессе постоянного взаимодействия всего коллектива и определяются управленческой стратегией руководителя. В этой связи личность управленца подразумевает наличие имиджевого компонента. Руководитель не должен подвергать себя (и свою команду) имиджевым, репутационным рискам. С этой точки зрения личность управленца высшего звена имеет тотальное воздействие на формирование и развитие всего коллектива и жизнедеятельность, долговечность отеля.

Отметим, что проанализированные критерии легли в основу компетентностной модели, используемой при разработке дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Менед-



жмент в сфере гостеприимства», реализуемой Южно-Российским институтом управления – филиалом РАНХиГС в рамках национального проекта «Демография» федерального проекта «Содействие занятости». Ключевыми темами, освоение которых позволяет совершенствовать актуальные компетенции, стали:

- самоменеджмент руководителя ресторанный / гостиничного бизнеса;
- навыки проактивности и целеполагания руководителя в сфере гостеприимства;
- расстановка приоритетов и управление временем в организации клиентоориентированных процессов;
- управление эмоциями и работоспособностью;
- психология дифференцированного подхода и сервисного мышления;
- внутренние и внешние коммуникации в сфере гостеприимства;
- тактики эффективного общения, ориентация на клиента, этика и культура общения;
- психология делового общения в сфере гостеприимства, конфликтная коммуникация, общение со сложными клиентами;
- компетенции профессионалов в сфере гостеприимства, методики отбора персонала.

Представленные критерии, по мнению авторов, правомерно положить в основу компетентностной модели руководителя отельного бизнеса, однако список критериев и компетенций остается открытым и изменчивым в связи с тем, что управленческие навыки подвержены динамике и совершенствованию.

---

## Список использованной литературы:

1. Баранов А.В., Тагаев А.В., Ивлева О.А., Котлярова О.В. Компетентностная модель сотрудника многофункционального центра предоставления государственных и муниципальных услуг // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. № 4. С. 22-27.
2. Ефанова Н.В., Слесаренко И.В., Коваленко А.В. Модель формирования кадрового резерва на основе модели компетенций как элемент обеспечения устойчивости сетевой экономической структуры // Вестник Академии знаний. 2021. № 6 (47). С. 146-150.
3. Кононова И.Н., Башмакова Н.В., Винокурова Е.А., Данькова И.В. Модель формирования профессиональных компетенций в обучающих программах для медицинских работников при организации скрининга шейки матки // Российский вестник акушера-гинеколога. 2019. Т. 19. № 2. С. 21-26.
4. Катаргина Н.А. Разработка модели компетенций персонала организации в контексте формирования экономики знаний // Экономика. Профессия. Бизнес. 2019. № 4. С. 31-36.
5. Каширин А.И., Стреналюк В.В., Семенов А.С., Островская А.А., Кокуйцева Т.В. Возможность создания бизнес-модели как критерий эффективности развития новых компетенций // Евразийский союз ученых. 2017. № 12-2 (45). С. 55-60.
6. Халин Е.В., Позднеев Б.М. Модель компетенций для обеспечения безопасности производства и способ формирования модели компетенций. Патент на изобретение RU 2641249 С1, 16.01.2018. Заявка № 2016152154 от 29.12.2016. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39258389>
7. Mirzabayeva Zh.K., Mogilevskaya N.M. Problem aspects of building a competence model of a future language teacher // Bulletin of Kazakh National Women's Teacher Training University. 2019. № 1. С. 145-148.

## The competence model of the head of the hotel business

Baranov A.V.

Deputy Director of the South Russian Institute of Management, a branch of RANEPa,  
Rostov-on-Don

E-mail: [a.v.baranov@uriu.ranepa.ru](mailto:a.v.baranov@uriu.ranepa.ru)

Kotlyarova O. V.

Associate Professor, PhD, Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Disciplines of the Vladimir Branch of the RANEPA

E-mail: olya-apriori@yandex.ru

## Abstract

The article analyzes the scientific literature on the problem of the formation of competence models, presents the results of the study by interviewing managers of premium class hotels. The identified criteria that can form the basis of the competence model of modern managers of the hotel business are described. Such criteria include leadership as a strategy, specifics of management decisions and sequence of actions, categorical implementation of decisions made, lability of top manager skills and constant expansion of their capabilities, emotional intelligence, involvement in the process of interaction with clients and staff, creation, storage and transfer of corporate values.

## Key words

• competence model • hotel business managers • qualified management personnel • personnel screening •

---

## References

1. Baranov A.V., Tagaev A.V., Ivleva O.A., Kotlyarova O.V. Competence model of an employee of a multifunctional center for the provision of state and municipal services // State and municipal administration. Scientific notes. 2018. N 4. P. 22-27.
2. Efanova N.V., Slesarenko I.V., Kovalenko A.V. The model of formation of the personnel reserve based on the competence model as an element of ensuring the sustainability of the network economic structure // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2021. N 6 (47). P. 146-150.
3. Kononova I.N., Bashmakova N.V., Vinokurova E.A., Dankova I.V. Model of formation of professional competencies in training programs for medical workers in the organization of cervical screening // Russian Bulletin of the obstetrician-gynecologist. 2019. Vol. 19. N 2. P. 21-26.
4. Katargina N.A. Development of a model of competencies of the organization's personnel in the context of the formation of the knowledge economy // Economy. Profession. Business. 2019. N 4. P. 31-36.
5. Kashirin A.I., Strenalyuk V.V., Semenov A.S., Ostrovskaya A.A., Kokuitseva T.V. The possibility of creating a business model as a criterion for the effectiveness of the development of new competencies // Eurasian Union of Scientists. 2017. N 12-2 (45). P. 55-60.
6. Khalin E.V., Pozdneev B.M. The competence model for ensuring production safety and the method of forming the competence model. Patent for the invention RU 2641249 C1, 16.01.2018. Application N 2016152154 dated 29.12.2016. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39258389>
7. Mirzabayeva Zh.K., Mogilevskaya N.M. Problematic aspects of building a competence model of a future foreign language teacher // Bulletin of the Kazakh National Women's Pedagogical University. 2019. N 1. P. 145-148.



# Роль «стеклянных» феноменов в ограничении карьерного развития женщин-руководителей



Якунин И.М.

Аспирант факультета психологии  
Института общественных наук  
РАНХиГС, г. Москва

email: yakunin1147@gmail.com

## Аннотация

Представлены материалы, раскрывающие причины гендерного неравенства на руководящих позициях российских организаций. Показано, за счет каких факторов наблюдается ограничение карьерного продвижения женщин. Описаны «стеклянные» феномены и их роль в ограничении управленческого потенциала. Сформулированы положения, объясняющие перманентный рост разрыва в оплате труда по дискриминационным причинам.

## Ключевые слова

• стеклянный потолок • гендерное неравенство • карьерное продвижение • управленческий потенциал •

По данным Росстата, женщины составляют примерно половину работников в России. Гендерное разделение среди тех, кто занимает позицию руководителя, в 2019-м году также было почти равным: 45% женщин против 55% мужчин [3]. Однако эту оценку нельзя считать репрезентативной: гендиректор крупной столичной фирмы с персоналом в несколько тысяч человек в этом распределении равен управляющему регионального продуктового магазина. По данным международных исследований, на действительно высокопоставленных позициях доля женщин не превышает 20% [1]. Это косвенно подтверждается и разрывом в оплате труда: Росстат в 2019-м признавал, что женщины получают на 31% меньше мужчин [3].

Помимо объективных предпосылок, таких как более низкий уровень образования или меньший стаж в профессии, выделяют также и дискриминационные, основанные на предрассудках. В опросе, проведенном исследователями СПбГУ, выяснилось, что наиболее частые ассоциации к слову «женщина» – это «мать», «красота», «забота», «дети», «любовь», «дом». В то время как понятие «мужчина» в первую очередь ассоциируется с силой, разумом, «опорой». Женщин также наделяют следующими стереотипами: они якобы более эмоциональны, менее склонны к умственной работе, болтливы, поверхностны, подвержены предрассудкам, чаще разносят сплетни и сами тяготеют к «домашнему» труду [2].

Подобные установки не способствуют продвижению женщин к вершинам корпоративной иерархии. Дискриминация, основанная на предрассудках, нашла свое выражение в так называемых «стеклянных» феноменах: метафора стекла здесь означает, что барьеры, с которыми сталкиваются женщины в карьере, невидимы. Самый распространенный пример – «стеклянный потолок». Это вид вертикальной гендерной сегрегации, когда женщина не может добиться продвижения по службе по причинам, никак не связанным с ее профессиональными качествами [1]. Зачастую недоступным для женщин остается и горизонтальный карьерный переход, что получило название «стеклянных стен». Из-за предрассудков такие сотрудники также редко вступают в неформальные связи с коллективом, подобный феномен называется «стеклянный ящик». Женщина все же может прорвать эти барьеры и добиться назначения на руководящую должность, однако, как показало исследование Дж. Ашби, такой переход возможен в условиях повышенного риска неудачи, когда мужчины самостоятельно не хотят брать на себя ответственность [4]. Этот феномен носит название «стеклянный утес». Заключительное понятие, которое относят к этой группе, – «стеклянный эскалатор». Он заключается в том, что, пока женщины не могут добиться повышения по причине гендерных предрассудков, мужчины, напротив, пользуются привилегированным положением и быстрее продвигаются по корпоративной иерархии.

Наличие этих феноменов приводит к тому, что гендерный разрыв склонен увеличиваться с каждым годом. Ученые университета Мичигана объясняют, что важным для карьерного роста является институт менторства [5]. Однако женщинам комфортнее обучаться у женщин, а мужчинам – у мужчин. Из-за того, что женщины на руководящих позициях представлены слабо, у перспективных сотрудниц меньше шансов получить качественную поддержку в начале карьеры. Мужчины же, добравшись до руководящих должностей, охотнее наймут в заместители и будут обучать других мужчин, что усугубит ситуацию с гендерным разрывом.

Тем не менее, современная наука не имеет точного ответа, как бороться с предрассудками в области гендера. Дальнейшие исследования на эту тему представляются необходимыми для снижения объема дискриминационных практик и сокращения разрыва в оплате труда между женщинами и мужчинами.

---

## Список использованной литературы:

1. Белова О.Е., Гуриева С.Д. Социально-психологический феномен «стеклянного потолка». Психология XXI века: психология как наука, искусство и призвание. Сборник научных трудов участников международной научной конференции молодых ученых: в 2-х т. Т. 1. СПб.: ВВМ, 2018.
2. Гуриева С.Д., Казанцева Т.В., Белова О.Е. Социальные представления о гендерных различиях в разных сферах жизни: апробация опросника и проверка надежности шкал. Петербургский психологический журнал. 2019. № 27. С. 88-114.
3. Мужчины и женщины России – 2020. Росстат. URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b20\\_50/lssWWW.exe/Stg/04-04.docx](https://gks.ru/bgd/regl/b20_50/lssWWW.exe/Stg/04-04.docx)

4. Ashby J., Ryan M.K., & Haslam S.A. Legal work and the glass cliff: Evidence that women are preferentially selected to lead problematic cases // *William and Mary Journal of Women and the Law*. 2007. № 13(3). P. 775-794.
5. Tina C. Elacqua, Terry A. Beehr, Curtiss P. Hansen, Jennica Webster. Managers' beliefs about the glass ceiling: interpersonal and organizational factors // *Psychology of Women Quarterly*. 2009. № 33. P. 285-294.

## The role of «the glass ceiling effect» in career development of women leaders

Yakunin I.M.

Postgraduate student of the Department of Psychology, the Institute for Social Sciences, RANEPA

E-mail: yakunin1147@gmail.com

### Abstract

The paper presents materials that reveal the reasons of gender inequality in the management of Russian organizations. It is shown what factors take place to contain women career development. The author describes the «glass» phenomena and their role in limiting managers potential. The provisions are formulated according to which the gender pay gap grow permanently for discrimination reasons.

### Key words

• the glass ceiling • gender inequality • career development • managers potential •

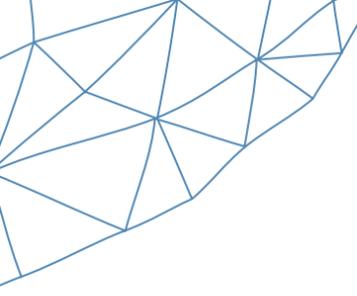
---

### References

1. Belova O.E., Gurieva S.D. The socio-psychological phenomenon of «the glass ceiling». *Psychology in the XXI century: science, art and mission. The digest of scientific works of the International Science Conference of the young scientist participants in 2 volumes. Vol. 1. SPb, VVM. 2018.*
2. Gurieva S.D., Kazantseva T.V., Belova O.E. The social perception of the gender differences in different life spheres: the approbation of the questionnaire and the scale validity check // *The Petersburg Psychological Magazine*. 2019. № 27. P. 88-114.
3. Men and Women of Russia – 2020. Rosstat. URL: [https://gks.ru/bgd/regl/b20\\_50/lssWWW.exe/Stg/04-04.docx](https://gks.ru/bgd/regl/b20_50/lssWWW.exe/Stg/04-04.docx)
4. Ashby, J., Ryan, M. K., & Haslam, S. A. Legal work and the glass cliff: Evidence that women are preferentially selected to lead problematic cases // *William and Mary Journal of Women and the Law*. 2007. № 13(3). P. 775-794.
5. Tina C. Elacqua, Terry A. Beehr, Curtiss P. Hansen, Jennica Webster. Managers' beliefs about the glass ceiling: interpersonal and organizational factors // *Psychology of Women Quarterly*. 2009. № 33. P. 285-294.



# Диагностика и оценка ЛИЧНОСТИ



# Код корпоративной культуры



Комаров В.В.  
Кандидат педагогических наук, ведущий  
научный сотрудник Самарского  
филиала РАНХиГС

e-mail: [komarov-vv@ranepa.ru](mailto:komarov-vv@ranepa.ru)

## Аннотация

В статье рассмотрены некоторые подходы к определению организационной/корпоративной культуры, ее уровней, характеристик, элементов. Автор вводит понятие «код корпоративной культуры» – показатель выраженности ключевых элементов культуры организации и основы для формирования методов диагностики состояния и направленности ее развития. Данные о коде корпоративной культуры помогут сконцентрировать усилия, направленные на развитие организации, определить наиболее эффективные меры по совершенствованию ключевых трудовых процессов.

## Ключевые слова

• корпоративная культура • организационная культура • код корпоративной культуры • корпоративные ценности • фундаментальные основы организации • диагностика корпоративной культуры •

Любая организация – многосложный организм, характеризующийся особенностями осознанности, восприятия и взаимодействия его частей: работников, микрогрупп, групп (структурных подразделений). Каждая часть трансформируется под влиянием других и оказывает влияние на других. Такой «объект-субъектный» переход приводит к тому, что организация как социальный организм находится в постоянном изменении. Внутри этого организма формируются новообразования культуры и видоизменяются уже сложившиеся ранее ее элементы.

При этом организация не только живой организм, но и система – упорядоченная структура совместной деятельности людей, которая формируется, прежде всего, на основе представлений лидеров о том, как должно быть все устроено – в технологическом, экономическом и социальном планах. Формируя систему организации, сталкиваясь с поддержкой и противостоянием, лидеры осознанно и неосознанно также формируют новые элементы культуры организации и видоизменяют ранее сложившиеся. Совместная деятельность не только порождает межличностные отношения ее участников, но и является средством их преобразования, движущей силой развития социальных групп [2, С. 327].

Таким образом, культура организации представляет собой постоянно изменяющееся пространство социально-психологических и структурных сред. Любые попытки диагностировать актуальное состояние культуры организации будут иметь ограничение: измеряется то, что уже составляет прошлое организации, – это вызывает вопросы о достоверности результатов. Но подобное ограничение можно минимизировать динамическим подходом к диагностике – если исследование проводится периодически и с замерами по критериям «как есть» и «как надо», то можно увидеть направление движения, то есть спрогнозировать будущее.

Изучая отличительные особенности каждой организации, порождаемые множеством миров ее участников, исследователи выделяют ряд проблем. Первый блок проблем связан с пониманием культуры организации как целого, складывающегося из субкультур групп, ее составляющих. Другие непростые вопросы связаны с определением перечня, характеристик и структуры элементов культуры организации. Выделив эти ключевые элементы на основе четко обозначенных понятий, можно определить направления диагностики, ее шкалы и в итоге формировать оценочный инструментарий.

Еще одна научная проблема связана с разведением понятий «организационная культура» и «корпоративная культура». Эта тема непростая и требует отдельного разговора. Как и множество исследователей, мы придерживаемся синонимичного подхода к определению этих понятий. При этом стоит согласиться, что «корпоративная культура» – понятие, делающее акцент на корпоративной идентичности работников, их вовлеченности и сплоченности (психологической общности) [9].

В современной отечественной и зарубежной литературе можно встретить различные толкования организационной / корпоративной культуры. Большинство определений схожи в том, что выделяют в качестве отличительной черты культуры организации ценности, базовые принципы, которые разделяют ее участники и на основе которых строится их поведение. Еще одним часто встречающимся атрибутом культуры является символика и иные механизмы, через которые ценностные ориентации передаются членам организации. Таким образом, организационную культуру можно рассматривать как сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Она проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения [4, С. 75].

Ценностный и социально детерминированный подходы к определению организационной культуры приводят нас к выводу, что ее ядром являются фундаментальные основы организации: миссия, стратегические цели, корпоративные ценности, ключевые принципы взаимодействия. Отношение членов организации к этим основам формирует тот ментальный фон, который наполняет культуру организации, делает ее особенной, отличной от других. Очевидно, что регуляция в связке «основы – принятие – отношение – поведение» является задачей лидеров организации. Именно управленческие воздействия служат локомотивом развития корпоративной культуры.

Д. Демин на примере российских компаний приводит признаки сильной корпоративной культуры: декларированная корпоративная философия, системы ее трансляции; разделение большинством членов организации декларируемой философии и совпадение реального поведения с декларируемыми

ценностями [7, С. 57]. Общим в различных примерах сильных корпоративных культур является четко обозначенная позиция лидеров, их внимание к тому, чтобы фундаментальные корпоративные основы были доведены до всех работников, то есть внимание руководителей направлено на обеспечение интериоризации членами организации общих ценностей и целей.

Некоторые исследователи рассматривают приведенные нами фундаментальные основы организации исключительно через призму корпоративных ценностей. При этом под ценностями понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации, что позволяет им служить образцами, ориентирами, правилами поведения [5, С. 145].

Сами по себе ценности не определяют корпоративную культуру, считает Дж. Катценбах. По мнению исследователя, ценности отражают то, каким мы видим будущее, а то, что происходит сейчас, он называет «культурные черты». Культурная черта – это склонность работать определенным образом [8, С. 48]. Культурную черту по Дж. Катценбаху можно определить, как паттерн поведения – шаблон действий, усвоенный и применяемый работником на основе ценностных установок принципов и правил выполнения работы. Можно сказать, что в сознании работника культурная черта, провозглашенная в организации или принятая, как желательная, конкретизирует определенную корпоративную ценность. Например, если ценностью является дисциплина труда, то культурными чертами определенной организации могут выступать следование правилам поддержания порядка на рабочем месте, пунктуальность, выполнения правил внутреннего трудового распорядка и т.п.

Таким образом на основе определенных ценностей, разделяемых работниками организации, у них вырабатываются установки и принципы, на основе которых складывается определенное поведение. Вот почему основная задача развития организационной культуры состоит в создании условий интериоризации целевых установок. При этом сама по себе провозглашенная корпоративная ценность трудна для восприятия, так как она обезличена и не конкретизирована. Что такое «профессионализм» как ценность для работника? Один будет воспринимать ее как умение правильно делать свою работу, другой будет ее понимать, как стремление к постоянному профессиональному росту – саморазвитию. А каким руководители видят профессионального работника? Отвечая на этот вопрос, лидеры формируют образы корпоративных ценностей.

Итак, ценности, положенные в основу корпоративной культуры порождают принципы (убеждения) работников, а те, в свою очередь, являются основой действий (поведения). Этот постулат обозначает векторы управленческих усилий лидеров по отношению к членам организации, последовательность таких воздействий и их содержание.

Рассматривая ключевые вопросы терминологии, мы выявили ключевые элементы культуры организации. Следующей исследовательской задачей можно обозначить определение структуры, объединяющей эти элементы. Наиболее известным подходом к выделению уровней организационной культуры является трехуровневая модель Э. Шейна: Артефакты / Провозглашаемые ценности / Базовые представления [10, С. 36].

Некоторые отечественные исследователи обращают внимание на составляющие элементы среды, в которой развивается организационная культура – это организационные пространства: производственное, экономическое и социальное [6, С. 10-11]. Другой структурный подход связан с отношением к организационной культуре как социально-психологической системе с тремя уровнями: уровень личности лидера (и личности вообще), уровень управленческой команды (и малой группы вообще), уровень организации в целом (уровень большой группы). Эти уровни могут рассматриваться одновременно и как субкультурные подсистемы организационно-культурной системы. Каждая из них имеет свои специфические цели, свои ценности, установки и т.д. [3, С. 10].

В ордерном подходе Л.Н. Аксеновской организационная культура понимается как сложный социально-психологический порядок организационно-управленческих взаимодействий, регулируемых смысловыми системами участников взаимодействия. Этот порядок задается двумя параметрами: доминирующим типом управленческого взаимодействия и структурой социально-психологического механизма порождения оргкультуры [1, С. 64].

Опираясь на рассмотренные и иные подходы к структурированию культуры организации, мы выделя-

ем четыре уровня корпоративной культуры:

1. Первый уровень (базовый) – Фундаментальные основы организации.
2. Второй уровень – Ценности, разделяемые большинством работников организации.
3. Третий уровень – Установки, принципы и паттерны поведения работников.
4. Четвертый уровень – Организационные и социально-психологические условия развития культуры.

Выделенные уровни корпоративной культуры и элементы, их наполняющие, становятся для нас ориентиром при формировании инструментов диагностики ее состояния и динамики развития. Проводя диагностику корпоративной культуры организации, прежде всего, мы решаем задачу определения направлений ее развития и условий, при которых это развитие будет возможным. Для этого обозначаются следующие параметры (шкалы) оценки условий развития культуры:

- Шкала «Индивидуализм – Коллективизм» определяет степень: приверженности работников общим целям; вовлеченности; командной сплоченности; сотрудничества и взаимовыручки; поддержки, наставничества, обмена знаниями.
- Шкала «Закрытость – Открытость» определяет степень: открытости организации; дифференциации процессов; прозрачности процессов и понятности стандартов; коллегиальности управления и принятия решений; развитости системы внутренних коммуникаций; этичности внутренних коммуникаций; удовлетворенности работников трудом; эффективности организационной структуры.
- Шкала «Стабильность – Гибкость» определяет степень: приверженности изменениям; стремления работников к саморазвитию; готовности работников к изменениям; развития системы внутрифирменного обучения; стремления работников к новаторству и рационализации; амбициозности целей; проработанности проблем, несоответствий и ошибок.
- Шкала «Регламентация и контроль» (мягкая регламентация и слабый контроль – жесткая регламентация и строгий контроль) определяет степень: регламентации процессов; жесткости контроля процессов, продукции и работников; частоты контроля; проработанности системы мотивации и контроля персонала; жесткости стимулирования труда.
- Шкала «Стратегия деятельности» (хаотичное управление – планомерное развитие на основе стратегии) определяет степень: проработанности фундаментальных основ компании; информированности работников о фундаментальных основах; согласия работников с фундаментальными основами; степень вовлеченности работников в общие процессы и приверженности компании.

На основе выделенных нами уровней корпоративной культуры и параметров оценки мы определили шесть ее основных элементов, которые назвали код корпоративной культуры.

Код корпоративной культуры организации (далее – ККК) – показатель, отражающий степень выраженности ключевых элементов корпоративной культуры. В коде шесть цифр – это показатели шести элементов – направлений развития корпоративной культуры (критерии кода):

Первая цифра характеризует степень внимания к людям, заботы о них. Этот критерий кода называется «Забота о людях» или просто «Люди». Она отражает свойственные организации ценности, связанные с отношением работодателя и руководителей к работникам, заботой о них, а также их семьях, ветеранах, нуждающихся. Ключевые ее характеристики – стабильность, социальная ответственность организации, безопасность труда, система мотивации персонала, экологичность.

Вторая цифра кода называется «Отношения». Она отражает этические ценности, разделяемые большинством работников организации, связанные с характером межличностных отношений в коллективах, следование правилам этики и морали. Ключевые характеристики – следование этическим нормам, конструктивность делового и межличностного взаимодействия, коллективизм, сплоченность.

Третья цифра называется «Контроль». Она отражает ценности, направленные на соблюдение стандартов выполнения работы, инструкций и правил, достижение высокого качества продукции, выполнение правил внутреннего трудового распорядка. Ключевые характеристики – регламентация, контроль процессов и качества продукции, дисциплина труда, ответственность, трудолюбие.

Четвертая цифра – «Эффективность». Она отражает ценности, которые направлены на повышение эффективности трудовых процессов, поиск путей совершенствования во всех сферах деятельности организации, энтузиазм в достижении целей, степень вовлеченности работников в производственные процессы. Ключевые характеристики – профессионализм, компетентность, вовлеченность, сотрудни-

чество, нацеленное на результат, активность, увлеченность профессией.

Пятая цифра – «Развитие». Она отражает ценности, направленные на развитие организации и работников. Ключевые характеристики – стремление организации достигать амбициозные цели, стремление работников к саморазвитию, новаторство, рационализация, инициативность, гибкость организации (способность к изменениям), творчество и креативность.

Шестая цифра кода самая важная – она отражает выраженность в организации фундаментальных основ корпоративной культуры: миссии, стратегии, корпоративных ценностей и ключевых принципов организации работы. Эту цифру можно назвать «Миссия». Показатель этой цифры кода отражает не только степень проработанности основополагающих положений, составляющих философию организации, но и то, насколько работники организации знают и разделяют эти фундаментальные основы.

Все цифры кода определяются на основе 10-ти балльной шкалы. Цифра в составе кода всегда имеет целое значение. Для анализа используются более точные выражения (как правило, с указанием десятых долей).

Основной методикой определения ККК является комплексная диагностика корпоративной культуры, разработанная консалтинговым агентством «СНЛ проекты» (под руководством Комарова В.В.). Методика определяет:

- Выраженность основных характеристик корпоративной культуры – условий ее развития по указанным выше шкалам.
- Показатели качества управления в организации (принятые стили управления и лидерства; степень управленческой и профессиональной компетентности менеджеров всех уровней).
- Ценности организации, разделяемые большинством работников.
- Наиболее распространенные установки, принципы и паттерны поведения.

Полученные результаты позволяют вычислить ККК – шесть цифр, определяющих состояние культуры организации на момент диагностики (критерий «как есть»), а также устремленность организации в будущее, вектор развития организационной культуры (критерий «как надо»)

Кроме того, названная диагностика способна определить, условно говоря, координаты организации в следующих типологиях: построение профиля корпоративной культуры по методологии Куинна-Каммерона; определение преобладающего типа корпоративной культуры на основе теории спиральной динамики Бека-Кована; доминирующего типа управленческого взаимодействия и типа организационной культуры в соответствии с ордерной концепцией Л.Н. Аксеновской.

Пример результатов диагностики (крупное предприятие оборонной промышленности) представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Расчет кода корпоративной культуры (исследование 2019 года, количество участников – 113 человек).

Группы респондентов	Люди	Отношения	Контроль	Эффективность	Развитие
Руководители высшего звена	6,0	5,0	5,0	5,3	4,7
Руководители среднего звена	6,2	5,4	5,9	5,9	5,4
Линейные руководители	6,8	6,0	6,6	6,4	5,5
Рабочие	6,7	5,9	6,4	6,2	5,5
ИТОГО (среднее значение)	6,4	5,6	6,0	6,0	5,3
Цифра кода	6	6	6	6	5

Примечание. При проведении диагностики использовалась версия методики с пятизначным значением ККК (без оценки по критерию «Миссия»).

Как видно из таблицы 1, цифры ККК организации по оценке разных групп респондентов отличаются. Критичных «разрывов» (более 1 балла) показателей оценок кода нет, за исключением разницы оценок по цифрам «Контроль» и «Эффективность». Очевидно, что у этих групп руководителей разное понимание эффективности и того, какими должны быть в организации регламентация процессов и контроль всех видов.

Все цифры итогового кода корпоративной культуры организации соответствуют среднему уровню (5-6 баллов по 10-ти балльной шкале). Самой высокой является оценка по критерию «Люди», что соответствует направленности кадровой политики предприятия, нацеленной на реализацию специальных программ, сохранение социальной стабильности.

Итоговый показатель критерия «Отношения» с трудом достиг шести баллов (оценка без округления – 5,6), а по мнению руководителей высшего и среднего звеньев – соответствует 5, что отражает те трудности взаимодействия, которые испытывают руководители при управлении изменениями, усилившимися в последнее время в связи с началом реализации программы трансформации предприятия.

Наиболее низкий показатель кода – оценка по критерию «Развитие» (5,3), особенно категоричны были топ-менеджеры (их оценка – 4,7). Оценки по данному критерию отражают проблемы негативного отношения работников предприятия к множественным изменениям, а также к текущему состоянию кадровой политики в сфере развития персонала.

Мы видим, что ККК – это прежде всего инструмент анализа. Он позволяет понять общий уровень состояния культуры и выраженность ее отдельных элементов (блоков). Анализ предполагает и выявление показателей «как надо», то есть то, каким должен стать код, если корпоративная культура организации развивается. Участники исследования считают, что при целенаправленной работе можно изменить ККК организации, прикладывая усилия к развитию отдельных элементов культуры, и достичь в среднесрочной перспективе показателя – 87887 (код «как надо»).

Рассмотрим другой метод определения ККК – экспертная оценка, когда ряд работников самостоятельно или на основе группового обсуждения определяют цифры кода эмпирическим путем. На том же предприятии мы провели дополнительную оценку ККК двумя разными экспертными методами.

В первом случае участниками оценки стали руководители нижнего и среднего звена, обучающиеся по программе ПК «Основы менеджмента» (всего 42 человека). После изучения темы «Корпоративная культура» они провели самостоятельную практическую работу по оценке ККК. Это исследование было произведено в 2019 году – также как и комплексная оценка, поэтому участников дополнительной диагностики можно условно назвать «контрольной группой» в общем исследовании корпоративной культуры предприятия. Код корпоративной культуры по мнению контрольной группы – 66765, что в целом соотносится с результатами основной диагностики. Контрольная группа, так же, как и целевая, обращает внимание на самый слабый элемент корпоративной культуры предприятия – «Развитие».

В конце 2021 года также на этом предприятии была проведена еще одна оценка ККК. В качестве экспертов опять выступали слушатели курса «Основы менеджмента» – на этот раз из числа кадрового резерва. Однако методика проведения оценки была несколько изменена. Сначала слушатели самостоятельно проставляли оценки кода культуры по критериям «как есть» и «как надо» на основе своего восприятия, затем проводилось обсуждение, во время которого все участники оценки могли высказать свою точку зрения по тому или иному аспекту организационной культуры. После активного обсуждения участникам предлагалось пересмотреть свою оценку: изменить ее, если в результате дискуссии собственная оценка показалась не слишком точной, или оставить оценку без изменений. В таблице 2 приведены результаты этой оценки по критерию «как есть».



Таблица 2. Результаты оценки ККК (экспертная оценка с использованием метода коллективного обсуждения) по критерию «как есть» – исследование 2021 года

Название цифры кода	экспертные оценки 1 группы (18 чел)					экспертные оценки 2 группы (17 чел.)				
	до обсуждения		после обсуждения		изм. сред- ней оценки	до обсуждения		после обсуждения		изм. сред- ней оценки
	средняя оценка	D	средняя оценка	D		средняя оценка	D	средняя оценка	D	
Люди	5,1	2,61	5,3	2,00	-0,3	5,8	1,94	5,4	0,82	0,4
Отношения	5,3	2,31	5,0	1,67	0,3	5,2	3,59	4,9	2,34	0,4
Контроль	4,9	2,61	4,6	2,02	0,4	6,0	2,47	5,8	2,62	0,2
Эффективность	4,5	1,69	4,3	0,44	0,2	5,9	1,28	5,6	0,46	0,2
Развитие	5,3	1,67	5,8	1,51	-0,4	6,9	1,04	6,9	1,28	0,0
средние значения	5,0	2,18	5,0	1,53	0,02	6,0	2,07	5,7	1,50	0,24
	Люди		Отношения			Контроль		Эффективность		Развитие
ККК 1 группы	5		5			5		4		6
ККК 2 группы	5		5			6		6		7

Участникам исследования предстояло поставить 10 оценок (пять цифр кода по критерию «как есть» и пять по критерию «как надо»). После обсуждения примерно каждый третий участник пересматривал свое решение: увеличивал свою оценку (в среднем в 14% случаев) или уменьшал ее (в 19% случаев) на один или реже на два балла. Изменение мнения было отмечено у подавляющего большинства респондентов, только один из 35 участников в двух группах ни разу не поменял свою оценку. Один раз поменяли оценку 5 человек, остальные два и более раз.

Показатели дисперсии оценок по каждой цифре кода свидетельствуют о том, что после группового обсуждения оценки участников немного меняются в сторону общего настроения, то есть разброс оценок становится меньше. Среднее значение дисперсии по критерию «как есть» (самые жаркие дебаты проходили именно при обсуждении этих оценок) изменилось с 2,18 до 1,53 – в первой группе участников эксперимента и с 2,07 до 1,5 – во второй группе.

По содержанию групповой дискуссии и полученным оценкам можно сделать несколько выводов о состоянии корпоративной культуры на предприятии. Оценки по элементам ККК «Люди» и «Отношения» примерно одинаковые в двух экспериментальных группах – 5 баллов из 10-ти (более точная оценка 5,4 – «Люди»; 5,0 – «Отношения»), что заметно ниже комплексной оценки, проводимой ранее на этом предприятии. При обсуждении респонденты отмечали значительные изменения, произошедшие на предприятии в последние три года. Как уже отмечалось, организация реализует полномасштабную программу трансформации, предусматривающую существенные технологические и организационные изменения, что естественным образом влияет и на отношения между людьми и к людям.

С другой стороны, названная программа трансформации затронула такую важную сферу как «Развитие»: значительно изменилось оснащение учебного центра, появились новые современные учебные аудитории, изменились частота и содержание обучающих мероприятий. Именно в такой обновленной аудитории мы проводили данный эксперимент, что также повлияло на установку его участников, что элемент кода «Развитие» заслуживает более высоких оценок.

Разный состав первой и второй группы внес свои коррективы в их оценки. Если в первой группе преобладали представители производственных подразделений, то в состав второй группы вошли сотрудники административных и проектно-конструкторских подразделений. Именно вторая группа в большей мере столкнулась с изменениями в сфере Развития (это было понятно по содержанию обсуждения), а также в сферах Контроль и Эффективность, поэтому их оценки по этим элементам кода выше, чем у первой группы.

Методики оценки корпоративной культуры, ее динамических процессов имеют большое практическое значение для реализации проектов планомерного развития организаций. Выявленные тенденции при этом важно проанализировать, понять источник их происхождения, на основе чего сформировать программу мер по совершенствованию корпоративной культуры.

В нашем случае, при определении ККК, мы получаем не только показатели развитости культуры, но видим векторы ее развития (по наибольшим значениям отклонений показателей «как есть» и «как надо»). Периодическая оценка ККК комплексным или экспертным методами позволит «держать руку на пульсе организации», «ловить» даже незначительные изменения в корпоративной культуре, что зачастую лишь ощущается менеджерами, но без диагностических процедур трудно идентифицируется.

Итак, диагностика ККК позволяет:

- оценить степень развитости корпоративной культуры по ключевым ее элементам – цифрам кода;
- определить направления развития корпоративной культуры путем сравнения показателей «как есть» и «как надо»;
- сформировать программу мер по развитию корпоративной культуры, в первую очередь тех ее элементов, которые при оценке показали наименьшие результаты;
- сравнить уровни развитости корпоративной культуры структурных подразделений, понять их особенности, выявить зоны рассогласованности и напряженности в отдельных группах работников.

В заключении важно отметить, что при использовании комплексной диагностики корпоративной культуры организации, полученная информация существенно дополнится данными о качестве системы управления, ценностях, разделяемых большинством, установках, принципах и паттернах работников. Эти данные позволят более точно определить текущее состояние и направленность развития корпоративной культуры.

---

## Список использованной литературы:

1. Аксеновская Л.Н. Методика ордерной диагностики организационной культуры // Известия Саратовского университета. 2010. Т.10. Сер. Философия. Психология. Педагогика. № 4. С. 63-68.
2. Асмолов А.Г. Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека. 5-е изд. стер. М.: Смысл, 2019. 448 с.
3. Базаров Т.Ю., Аксеновская Л.Н. Управление организационной культурой // Российский психологический журнал. 2008. Т. 5. № 2. С. 9-17.
4. Базаров Т.Ю. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.: Логос, 2004. 224 с.
5. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ, 2008. 591 с.
6. Борисенок А.Л. Понятие организационной культуры как аналог корпоративной культуры // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. 2006. №24. С. 127-133.
7. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие: учебно-методическое пособие: в 2 частях. Ч. 1. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. 332 с.
8. Демин Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Альпина Паблишер, 2016. 154 с.

9. Катценбах Дж., Томас Дж., Гретчен А. Трансформация корпоративной культуры: Важные детали, без которых ничего не работает. М.: Интеллектуальная Литература, 2020. 175 с.
10. Сметанина М.Д. О соотношении понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» // Гуманитарная парадигма. 2018. № 3 (6). С. 63-69.
11. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 336 с.

## Corporate Culture code

Komarov V.V.

Candidate of pedagogical Sciences, Leading researcher Samara branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

E-mail: komarov-vv@ranepa.ru

## Abstract

The article discusses some approaches to the definition of organizational / corporate culture, its levels, characteristics, elements. The author introduces the concept of the corporate culture code as an indicator of the severity of the key elements of the organization's culture and the basis for the formation of methods for diagnosing the state and direction of its development. Data on the corporate culture code will help to concentrate efforts aimed at the development of the organization, to determine the most effective measures to improve key work processes.

## Key words

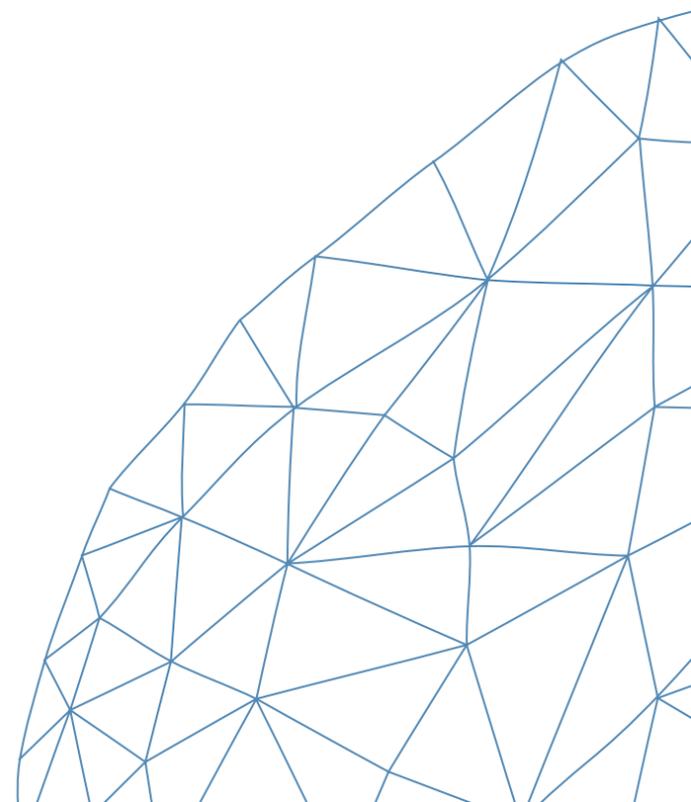
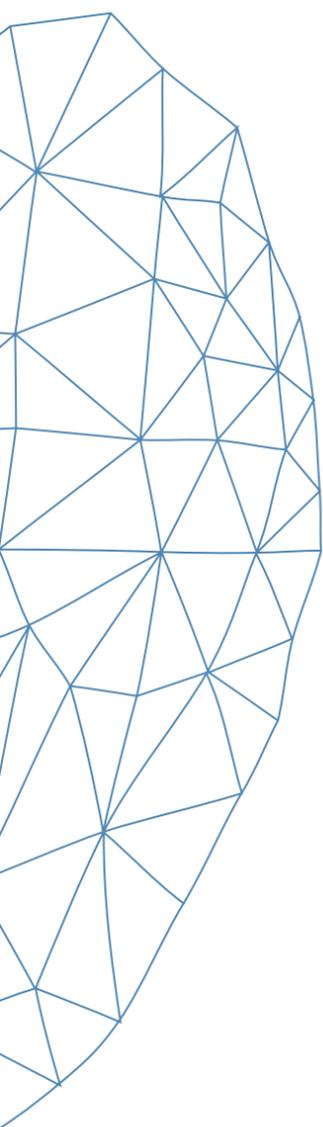
• corporate culture • organizational culture • corporate culture code • corporate value • fundamental foundations of the organization • diagnostics of corporate culture •

---

## References

1. Aksenovskaya L.N. Methodology of order diagnostics of organizational culture // Izvestiya Saratov University. 2010. Vol. 10. Ser. Philosophy. Psychology. Pedagogy, N 4. P. 63-68.
2. Asmolov A.G. Personality psychology: cultural and historical understanding of human development. 5th ed. ster. M.: Sense, 2019. 448 p.
3. Bazarov T.Yu., Aksenovskaya L.N. Management of organizational culture // Russian Psychological Journal. 2008. Vol. 5, N 2. P. 9-17.
4. Bazarov T.Yu. Intercultural communication and corporate culture. Moscow: Logos, 2004. 224 p.

5. Bakirova G.H. Psychology of effective strategic personnel management: studies. manual. Moscow: UNITY, 2008. 591 p.
6. Borisenok A.L. The concept of organizational culture as an analogue of corporate culture // Scientific and Technical Bulletin of information Technologies, Mechanics and Optics, 2006. N 24. P.127-133.
7. Gasparovich E. O. Corporate culture and social responsibility: diagnostics, planning, development: educational and methodical manual: in 2 parts. Part 1. Yekaterinburg: Ural Publishing House. un-ta, 2019. 332 p.
8. Demin D. Corporate culture: The ten most common misconceptions. 2nd ed., reprint. and additional M.: Alpina Publisher, 2016. 154 p.
9. Katzenbach J., Thomas J., Gretchen A. Transformation of corporate culture: Important details without which nothing works. Moscow: Intellectual Literature, 2020. 175 p.
10. Smetanina M.D. On the correlation of the concepts «organizational culture» and «corporate culture» // Humanitarian paradigm. 2018. N 3 (6). P. 63-69.
11. Shane E.X. Organizational culture and leadership / Translated from English. edited by V. A. Spivak. St. Petersburg: Peter, 2002. 336 p.





# Компетентностная оценка управленческих способностей управленческих кадров команды



Ганчарик Л.П.  
Кандидат технических наук, доцент  
кафедры государственного управления  
Академии управления при Президенте  
Республики Беларусь, Минск

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

## Аннотация

Основной методологической идеей компетентностного подхода в кадровой работе является формирование системы корпоративного развития (СКР) как совместного организационно-образовательного пространства образовательных организаций и государственных органов (организаций), которое обеспечивает взаимосвязанный комплекс мероприятий непосредственно в государственных органах (организациях): обучение, профессиональную адаптацию, сертификацию, планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения.

## Ключевые слова

• компетентностный подход • экспертная оценка • эконометрические модели • акмеология • цифровые технологии • информационно-коммуникационное обеспечение • государственное и муниципальное управление •

Реализация государственной кадровой политики нацелена на комплексное совершенствование работы с кадрами. Особое место в кадровых технологиях подбора, расстановки, продвижения работников занимает оценка их профессиональной подготовленности [1].

Основной методологической идеей комплексного подхода в кадровой работе является формирование системы корпоративного развития (СКР) как совместного организационно-образовательного пространства образовательных организаций и государственных органов (организаций), которое обеспечивает взаимосвязанный комплекс мероприятий непосредственно в государственном органе (организации): обучение, профессиональную адаптацию, сертификацию, планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения [2].

Что же касается оценки компетенций управленческих кадров, то для этого предлагается использовать в системе компетентностного развития рамку квалификаций в сфере управленческой деятельности, которая наиболее эффективна при проведении оценки знаний и компетенций, приобретенных руководящими кадрами в ходе практической деятельности. При этом могут быть не только теоретические знания, связанные с непосредственной специальностью респондента, но и навыки, демонстрирующие его владение общеобязательными нормами и стандартами (к примеру, знания в области охраны труда, нормативно-правовой базы и т.д.). Также особая роль отводится способности респондента решать так называемые бизнес-кейсы, позволяющие определить как наличие у респондента реального практического опыта в той или иной сфере управленческой деятельности, так и необходимых навыков и компетенции в определенной области знаний (к примеру, навыка мыслить нестандартно либо находить правильный ответ в сжатые сроки) [3].

Данная рамка квалификаций может рассматриваться как основополагающий инструмент развития управленческих кадров государственного органа или организации и служит своеобразным ориентиром для кадровой службы, равно как и для самих руководителей и специалистов в процессе их карьерного и профессионального роста. Преимуществами данной методики являются прозрачность проводимой процедуры оценки, ясность и единство требований для всех сотрудников, независимо от занимаемой должности и причастности к тому или иному подразделению, а также возможность мониторинга профессионального роста управленческих кадров в рамках государственных органов или организаций и формирования на его основе конкретных выводов и предложений.

Как правило, определяется государственный орган, ответственный за оценку качества оказания электронных услуг, которым разрабатывается комплексная методика оценки качества предоставления электронных услуг с целью проведения системной и постоянной оценки эффективности функционирования государственных органов и организаций в части предоставления электронных услуг и их оптимизации, выявления наиболее проблемных сфер оказания электронных услуг, а также отслеживания динамики основных показателей оказания наиболее массовых услуг, предоставляемых в электронном виде. Такие методики предполагают оценку качества услуги с нескольких сторон, а именно:

- со стороны заявителей;
- независимых экспертов;
- поставщиков услуги.

Для получения мнений всех указанных категорий осуществляется проведение социологического исследования, в качестве инструмента которого используется анкетирование. Все заинтересованные стороны в своих анкетах оценивают одно и то же, только под разным углом:

- заявитель дает общую оценку, так как его анкета должна быть не большой по объему, чтобы ее заполнение не отнимало много времени;
- эксперт детально рассматривает процесс получения электронной услуги и таким образом конкретизирует оценку заявителя;
- поставщик услуги объясняет, что влияет на оказание услуги именно в таком виде нормы законодательства, программное обеспечение, технологические ограничения и т.п.

Предлагается создать программный модуль оценки качества оказания электронных услуг, оказываемых на базе общегосударственной автоматизированной информационной системы (ОАИС). Функциональные возможности данного модуля позволят гражданам на заключительном этапе получения каждой электронной услуги оценить качество ее оказания посредством выставления оценок в соответствии с уровнем их удовлетворенности результатом. Одновременно для проведения оценки результатов рабо-

ты по обслуживанию населения, включая оперативное реагирование на выявленные факты неудовлетворительной оценки качества оказания электронных услуг, необходимо предусмотреть обеспечение доступа государственным органам и организациям к результатам таких оценок граждан на постоянной основе в разделе «Инфографика» ОАИС.

Компетентностный подход к оценке кадрового потенциала государственного органа или организации является всеобъемлющим и оттого наиболее эффективным средством диагностики сильных и слабых сторон управленческих кадров в процессе их профессионального и карьерного роста. В качестве основного средства идентификации достигнутого прогресса предлагается приведенная рамка квалификаций в сфере управленческой деятельности, закрепляющая основные требования к каждому квалификационному уровню управленческих кадров в терминах знаний и умений.

---

## Список использованной литературы:

1. Ганчарик Л.П. Система открытого образования в подготовке управленческих кадров в сфере цифровой экономики // Открытое образование. 2019. № 23(2). С. 23-30.
2. Ганчарик Л.П. Информационная безопасность в деятельности государственных органов и организаций // Проблемы управления. 2022. № 1-83. С. 21-26.
3. Новыш Б.В., Ганчарик Л.П. Информационно-образовательные системы корпоративного развития // 25 лет созидания и свершений : /Редакционный совет: В. П. Андрейченко [и др.] Т. 6 : Наука. Информационное общество / [Гусаков В. Г. и др. ; научно-редакционная коллегия: В. Г. Гусаков и др.]. – Минск : Беларуская навука, 2020. – С.135-139.

## Competence assessment of management abilities of management staff

Gancharik L.P.

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Department of Public Administration, Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus

E-mail: ganchariklp@gmail.com

## Abstract

The main methodological idea of the competency-based approach in personnel work is the formation of a corporate development system (CDS) as a joint organizational and educational space of educational institutions and state bodies (organizations), which provides an interconnected set of activities directly in state bodies (organizations): training, professional adaptation, certification, business career planning and career advancement.

## Key words

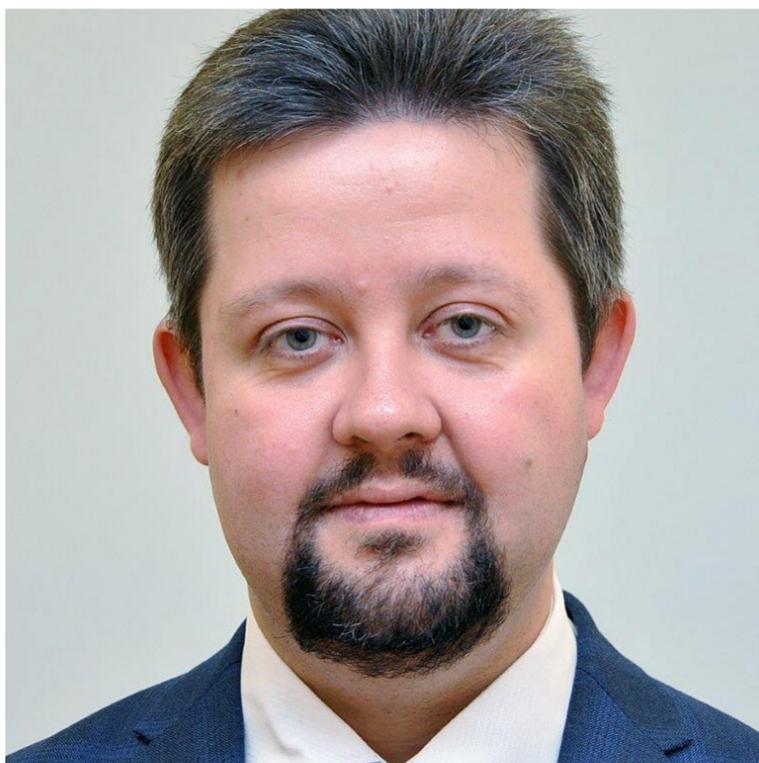
- competence-based approach • expert assessment • econometric models • acmeology • digital technologies
  - information and communication support • state and municipal administration •
- 

## References

1. Gancharik L.P. The system of open education in the training of managerial personnel in the digital economy // Open Education. 2019. № 23(2). P. 23-30.
2. Gancharik L.P. Information security in the activities of state bodies and organizations // Journal of Management Problems. 2022. N 1-83. P. 21-26.
3. Novysh B.V., Gancharik L.P. Information and educational systems of corporate development / B.V. Novysh, L.P. Gancharik // 25 years of creation and achievements: /Editorial board: V.P. Andreichenko [and others] V. 6: Science. Information Society / [Gusakov V. G. et al.; scientific and editorial board: V. G. Gusakov and others]. - Minsk: Belarusian Science, 2020. – P. 135-139.



# Совершенствование подходов к оценке кандидатов, поступающих на государственную гражданскую службу



Морозов М.Ю.  
Директор Экспертно-аналитического  
центра государственной и  
муниципальной службы ВШГУ РАНХиГС

e-mail: morozov-my@ranepa.ru

## Аннотация

В статье рассматриваются ключевые аспекты, связанные с практическим применением методов и инструментов оценки кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы, анализируются ключевые проблемные зоны и предлагаются направления совершенствования используемых подходов к оценке и совершенствованием применяемого инструментария.

## Ключевые слова

• конкурсный отбор • государственная гражданская служба • оценка персонала • диагностический инструментарий • методы оценки • тестирование • квалификационные требования • эксперимент

С учетом специфики влияния на общественные отношения, система государственного управления постоянно находится в фокусе общественного внимания: от эффективности деятельности государственных органов зависит как стабильность государства, так и возможности социального, политического и экономического развития. Следствием этого является солидарный запрос государства и общества к наличию эффективных оценочных инструментов, применяемых для формирования кадрового состава на гражданской службе, способного к реализации поставленных задач и достижению национальных целей развития. Поэтому объективность и надежность системы оценки на гражданской службе и качество применяемых кадровых технологий – непереносимое условие обеспечения постоянного развития гражданской службы в России.

Несмотря на то, что действующее законодательство о гражданской службе изначально содержало комплекс мер, препятствующих проявлению субъективизма при отборе кадров, на первоначальном этапе отсутствие понятных правоприменителю оценочных инструментов и методологии их применения способствовало тому, что в течение длительного периода времени для государственных органов было характерно соблюдение всех формальных требований к проведению конкурсных процедур без реального понимания важности оценки профессиональных и личностных качеств каждого кандидата при отборе кадров. Одним из значимых итогов работы по развитию гражданской службы в последние несколько лет является институционализация системы оценки на гражданской службе, прошедшей непростой путь от инициативных разработок отдельных государственных органов к формированию и признанию необходимости разработки единой методологии оценки и ее нормативно-правового закрепления. К сожалению, одновременно формализация подходов к оценке в рамках одной основной методики в значительной степени снизила вероятность дальнейшего развития многообразия подходов к оценке в практике работы государственных органов.

Между тем, именно интеграция различных методологических подходов к отбору кадров позволяет не только на новом уровне восприятия осмыслить ценность каждого из концептуальных подходов к оценке, но и обосновать ключевые направления повышения эффективности оценки персонала на государственной службе и перевести их в работающие на практике управленческие технологии.

Одним из предусмотренных законодательством способов совершенствования работы с кадрами в государственных органах является проведение экспериментов в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 31 августа 2020 г. № 536 «Об утверждении Положения о порядке организации экспериментов, направленных на развитие федеральной государственной гражданской службы».

Согласно постановлению Правительства Российской Федерации от 12.05.2021 № 721 «О проведении эксперимента по определению соответствия квалификационным требованиям для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы профессионального уровня лиц, претендующих на замещение должностей федеральной государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв федерального государственного органа, с использованием базы оценочных заданий» эксперимент проводится в целях апробации и определения целесообразности последующего внедрения процедуры проведения оценки соответствия профессионального уровня претендентов на замещение должностей гражданской службы и включение в кадровый резерв квалификационным требованиям для замещения должностей гражданской службы, вне зависимости от способа поступления на гражданскую службу с использованием информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) и единой базы оценочных заданий.

Среди решаемых данным экспериментом задач были определены следующие:

- определение целесообразности проведения процедуры оценки профессионального уровня претендентов, поступающих на гражданскую службу без конкурса, с применением методов оценки, используемых при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение в кадровый резерв;
- определение целесообразности использования тестирования для оценки уровня владения государственным языком Российской Федерации (русским языком), знаниями основ Конституции Российской Федерации, законодательства Российской Федерации о государственной службе и о противодействии коррупции, знаниями и умениями в сфере ИКТ в качестве обязательного метода отбора претендентов;
- апробация новых подходов к оценке профессионального уровня претендентов с использованием ИКТ

и определение эффективности и удобства применения для оценки профессионального уровня претендентов сервисов федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» (далее – Единая система);

- актуализация единой базы оценочных заданий для оценки профессионального уровня претендентов в электронном виде посредством сервисов Единой системы.

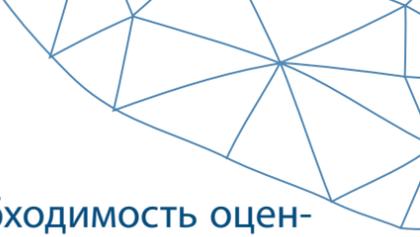
РАНХиГС обеспечивался комплекс мероприятий по экспертно-аналитическому и методическому сопровождению эксперимента, включая сопровождение деятельности участников эксперимента по подготовке и проведению оценки профессионального уровня претендентов.

Как уже отмечалось, одной из задач эксперимента было определение целесообразности проведения оценки профессионального уровня претендентов, поступающих на гражданскую службу без конкурса, с применением методов оценки, используемых при проведении конкурсных процедур. Возможность проведения такой оценки успешно апробирована в рамках эксперимента. Вопрос о роли конкурсного отбора в настоящее время относится к числу наиболее дискуссионных в контексте того, насколько сама по себе процедура конкурса обеспечивает достижение цели комплектования кадрового состава профессиональными и мотивированными кадрами при высоком уровне ресурсозатратности, действительно ли она позволяет отобрать лучших из лучших.

Вместе с тем, современные решения в сфере ИКТ, в том числе и Единая система, позволяют решить одну из задач, для решения которых проводится конкурс: выявление пула претендентов, готовых к прохождению гражданской службы, с целью замещения вакантных должностей и комплектования кадрового резерва. Наличие информации о претендентах в Единой системе позволяет привлекать их к внеконкурсной оценке профессионального уровня вне зависимости от числа претендентов (тогда как конкурс признается несостоявшимся, если в завершающей стадии отбора участвует менее двух кандидатов). Таким образом, по нашему мнению, ключевым решением в сфере отбора является не соблюдение формализованной процедуры конкурса, а обеспечение единых подходов к оценке всех претендентов и сопоставимости ее результатов (не только в рамках одной процедуры отбора, но и в целом разрезе отборочных процедур на аналогичные должности, проводимых одним или несколькими государственными органами). В связи с этим полагаем, что в целях обеспечения равного доступа граждан к гражданской службе вне зависимости от способа назначения на должность представляется целесообразным внести в действующее законодательство изменения, предусматривающие не только возможность проведения такой оценки, но и ее обязательность.

Вместе с тем, ввиду отсутствия соответствующего нормативно-методического обеспечения такой оценки, следует детально регламентировать все отличия, возникающие при проведении конкурсной и внеконкурсной оценки претендентов на замещение должностей гражданской службы. В частности, с учетом опыта проведения эксперимента, необходимо урегулировать, каким образом и в течение какого срока должна размещаться информация о соответствующей вакансии (должен ли выдерживаться трехнедельный период по аналогии с конкурсом на замещение вакантной должности). Немаловажным для практического применения оценки является вопрос о наличии у представителя нанимателя обязанности ждать окончания срока размещения информации о вакансии для начала оценки откликнувшихся претендентов, обязанности проведения одновременной оценки всех претендентов или права прекратить отбор и оценку кандидатов после успешного завершения оценки первого откликнувшегося претендента. Также, по нашему мнению, остается открытым вопрос о том, требуется ли для обобщения и обсуждения результатов оценки перед принятием представителем нанимателя решения о замещении вакансии созыв коллегии (например, в составе собственно представителя нанимателя, представителей кадровой службы и соответствующего структурного подразделения, а также независимых экспертов). И, наконец, при наличии нескольких кандидатов или единственного кандидата, показавшего низкие результаты при оценке его профессионального уровня, законодательством должен быть однозначно урегулирован вопрос о том, при каких условиях представитель нанимателя вправе отказать претенденту в замещении вакантной должности вне конкурса.

Еще одной из решаемых в ходе эксперимента задач выступала оценка возможности централизованного тестирования, направленного на определение соответствия базовым квалификационным требовани-



ям в качестве обязательного метода отбора претендентов. Представляется, что необходимость оценки соответствия претендента базовым квалификационным требованиям имеет высокий потенциал для введения в Единую систему в качестве обязательного первичного метода оценки любого претендента, по итогам которого ему будет предоставлен доступ к отклику на вакансии в системе вне зависимости от участия в конкурсной или иной процедуре подбора. Таким образом, после первого проведения такой оценки (в ходе конкурсной или иной процедуры) государственным органам не придется тратить свои ресурсы на повторное проведение оценки базовых компетенций, результаты которой сразу будут доступны в личном кабинете претендента и могут быть учтены при планировании его профессионального развития в случае поступления на гражданскую службу.

Вместе с тем, такое решение также потребует внесения изменений в действующее законодательство. В частности, необходимо будет формализовать в нормативном правовом акте перечень и содержание базовых квалификационных требований, а также решить ряд вопросов, связанных с перечнем используемых для оценки инструментов, определением их валидности и надежности, а также порядка актуализации.

Эксперимент подтвердил возможность проведения оценочных процедур вне места нахождения государственного органа с использованием ИКТ (например, претенденты централизованно участвовали в тестировании и решали практические задачи (кейсы), тогда как анкетирование проходили самостоятельно в удобное для них время с любых доступных устройств, имеющих доступ к Единой системе). Сама по себе такая возможность была положительно воспринята и претендентами, и представителями кадровых служб, хотя работа по централизации оценочных процедур в рамках эксперимента потребовала дополнительных усилий по координации действий всех участников. Следует отметить и существующие риски: невозможность штатного завершения оценочной процедуры в случае технического сбоя создает возможность оспаривания результатов конкурса по формальным основаниям, так как возможность переноса сроков проведения отдельных оценочных процедур действующим законодательством детально не урегулирована. Кроме того, нельзя гарантировать, что в случае экстренного переноса сроков завершения контролируемой оценочной процедуры на другую дату в ней смогут принять участие все претенденты, что также может рассматриваться в качестве ограничения равного доступа к участию в конкурсе. Для избегания описанных рисков необходимо как технологическое решение, предусматривающее корректное завершение оценочных процедур при наличии технических сбоев, так и соответствующая юридическая регламентация возможности переноса сроков проведения оценочных процедур в рамках общего срока второго этапа конкурса.

В числе новых возможностей, реализация которых была апробирована в процессе эксперимента, можно выделить потенциальное расширение форматов проведения оценочных процедур (очный, дистанционный), предоставление возможности выбора претендентом места прохождения оценочных процедур и необходимых условий, обеспечивающих равные возможности. Для масштабирования возможности централизованного проведения оценки следует определить общие требования к площадкам, на которых возможно проведение оценки и условиям ее проведения (будет ли достаточно наличие соответствующего оборудования или обязательно требуется привлечение специалистов в сфере оценки). Сценарий дистанционного прохождения оценочных процедур с использованием Единой системы, по нашему мнению, следует рассматривать исключительно в контексте возможностей по организации прокторинга, чтобы избежать сомнений в результатах такой оценки.

Также в ходе эксперимента подтверждена возможность дистанционного проведения оценочных процедур без использования Единой системы (оценка профессиональных и личностных качеств, а также способностей на платформе РАНХиГС – платформе личностно-профессиональной диагностики факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ). Данная процедура в рамках эксперимента потребовала дополнительных действий от организатора оценки (создание личных кабинетов, подготовка отдельного согласия на обработку персональных данных, инструктаж претендентов) и претендентов (вход на платформу РАНХиГС исключительно для проведения такого тестирования, подписание согласия на обработку персональных данных), но была положительно воспринята как претендентами, так и представителями кадровых служб, которые высказали заинтересованность в дальнейшем использовании такого функционала. Выбор внешней платформы для проведения оценки позволяет рассмотреть



возможность бесшовной интеграции иных платформ в качестве одного из сценариев реализации оценочных процедур в Единой системе. Для дальнейшего масштабирования такого подхода необходимо наличие защищенного электронного канала обмена информацией о результатах оценки, что требует соответствующего технологического решения.

Также Единая система требует совершенствования в части разработки удобного для пользователей (как кандидатов, так и представителей кадровых служб) формата предоставления результатов оценки и возможности их последующего анализа, а также сопоставления с результатами оценки, проводимой в рамках иных оценочных процедур. Кроме того, это позволит проводить анализ результатов использования оценочных инструментов, который необходим для оценки эффективности их применения, а также анализ валидности и надежности новых оценочных инструментов.

Кроме того, Единая система позволяет формировать в электронном виде единую базу оценочных заданий для оценки профессионального уровня претендентов, однако эффективность данной работы находится в прямой зависимости от качества разработки соответствующих оценочных инструментов и их востребованности в деятельности кадровых служб.

Существующая практика работы государственных органов по разработке оценочных инструментов ориентирована на решение ситуативных задач подбора. На примере взаимодействия с участниками эксперимента в процессе анализа подготовленных ими оценочных заданий можно сделать вывод о том, что государственные органы, как правило, не заинтересованы в использовании «универсальных» оценочных заданий для оценки профессионального уровня претендентов, не учитывающих специфику деятельности по конкретным должностям гражданской службы в соответствующем государственном органе.

Как правило, кадровые службы априори рассматриваются руководством государственных органов в качестве экспертов-оценщиков, хотя зачастую их представители не имеют ни опыта формирования оценочных заданий, ни глубоких профессиональных знаний по направлениям деятельности государственных органов. Напротив, при разработке оценочных заданий сами кадровые службы ориентируются на ситуативный запрос структурных подразделений, в которые ведется подбор, ввиду чего подготовленные проекты оценочных заданий имеют низкий потенциал для масштабирования (возможности эффективного использования в иных государственных органах). При этом в качестве основного критерия качества разработки оценочного задания является соответствие требованиям действующего законодательства, а целесообразность и результативность его использования именно в качестве оценочного инструмента не проверяется.

Вследствие этого, кадровые службы тратят имеющиеся ресурсы на самостоятельную разработку оценочных инструментов, не обладая объективной информацией о возможностях Единой системы по автоматизации оценочных процедур (за исключением тестирования) и возможных преимуществах использования базы оценочных заданий в процессе проведения оценки, что повышает риск ошибок при организации и проведении оценочных процедур в электронном виде и способствует формированию негативного отношения к имеющимся сервисам автоматизированной оценки претендентов. А отсутствие у кадровых служб и претендентов опыта использования автоматизированных оценочных инструментов не позволяет получить квалифицированной обратной связи по их функциональности.

Поэтому в настоящее время наиболее актуальной задачей в сфере организации формирования базы оценочных заданий представляется выстраивание согласованного со всеми участниками порядка формирования оценочных заданий с последующей корректировкой процессов и ролей в Единой системе, а также нормативным и методическим закреплением. При этом кадровая служба государственного органа должна выполнять роль координатора работы по формированию и актуализации оценочных заданий, тогда как основную роль в их разработке должны играть внутренние и внешние эксперты: представители структурных подразделений государственных органов, научных и образовательных организаций, а также эксперты-практики в соответствующих сферах государственного управления. Подготовленные оценочные инструменты могут включаться в базу оценочных заданий после их апробации в соответствии с единой формализованной процедурой. При этом сам процесс формирования оценочных инструментов в рамках конкретных оценочных процедур должен быть максимально автоматизирован, не требуя от кадровой службы и иных участников избыточных действий.



В целом результаты эксперимента позволяют сформировать комплекс предложений по совершенствованию нормативного обеспечения, методологического и технологического сопровождения процедуры оценки кандидатов при поступлении на гражданскую службу.

Совершенствование системы оценки гражданских служащих требует системного и комплексного подхода с учетом достигнутых результатов и выявленных в ходе эксперимента проблемных зон, аспектов, требующих дальнейшей проработки, как содержательной, так и технологической. Полагаем, что здесь необходимо рассматривать направления развития в контексте целостной системы, применимой в деятельности в пространстве всей системы государственной службы, а не замыкаться на локальных решениях тех или иных проблем, совершенствовании отдельных кадровых процедур или аспектов. Важно уже на начальном этапе сконцентрировать внимание на обеспечении масштабирования достигнутых результатов с учетом особенностей уровней публичной власти (так, на современном этапе оценка базовой квалификации представляется вполне масштабируемой, но организация оценки профессиональных компетенций требует тщательной проработки всех аспектов с учетом позиций различных заинтересованных сторон).

Необходима выработка согласованного и однозначного понимания этапов оценки с определением целей и предмета оценки на каждом из этапов. В настоящий момент оценка не просто рассматривается в отрыве от других процессов, но и слабо интегрирована с управлением служебной деятельностью и личностно-профессиональным развитием. Результаты дорогостоящих оценочных процедур очень часто используются однократно, без оценки динамики и изменений, вне взаимосвязи с другими кадровыми процессами. Практически нивелирована роль самого претендента (а в дальнейшем и гражданского служащего) как субъекта, его интересы не учитываются вопреки человекомерности и человекоцентричности как современных трендов в системах публичного управления.

Представляется, что такой подход во многом обусловлен формально-прикладным отношением к оценке как элементу кадрового процесса. Не оспаривая очевидные выгоды получения качественной и достоверной информации о претенденте, многие руководители, соглашаясь с необходимостью проведения каких-либо оценочных процедур (так положено или модно!), при принятии кадровых решений предпочитают ориентироваться на свое или чужое экспертное мнение о целесообразности того или иного назначения без учета управленческого или иного потенциала претендентов. Но при таком подходе оценка превращается в препятствие на пути назначения кандидата, которое необходимо «пройти» вместо того, чтобы рассматриваться в качестве массива данных, необходимых для принятия обоснованных решений.

Полагаем, что состояние научно-методического подхода к формированию системы гражданской службе на данном этапе позволяет перейти к качественному изменению подходов к оценке кадров. Законодательно закрепленный принцип равного доступа к службе сейчас обеспечивается через признание открытого конкурса как основного способа поступления на гражданскую службу, однако практика применения законодательства убедительно доказывает, что доля конкурсных поступлений довольно невелика, а основной массив назначений производится через исключения из общего правила, что уже не отвечает требованиям к системному подходу. При этом конкурс из некогда эффективной процедуры подбора превратился в формализованный механизм, неспособный учитывать комплексные изменения, которые происходят в быстро меняющемся мире. В отсутствие четких требований к оценке претендентов при внеконкурсных назначениях, такой «равный доступ» легко может быть трансформирован в доступ для «всех, кому угодно» или «всех, кому не лень». Считаем, что, признавая специфику гражданской службы как сферы профессиональной деятельности, связанной с принятием и реализацией важнейших стратегических задач государства, принцип равного доступа следует обеспечивать не через соблюдение формальной конкурсной процедуры, а путем признания обязательности оценки претендента при любом назначении. При этом необходимо сфокусировать внимание на внедрении новых принципов воронки отбора с учетом мотивации, социальной направленности и потенциальной готовности к управленческой деятельности в соответствующей сфере.

Общая оценка базовых компетенций, мотивации, социальной направленности, управленческой компетентности, а также личностных особенностей должна проводиться в рамках унифицированного этапа оценки, обеспечивающего качественный фильтр вне зависимости от уровня публичной власти, госу-

дарственного органа, структурного подразделения, располагаемых ресурсов (человеческих, финансовых, материально-технических), заинтересованности и готовности руководства к повышению объективизации результатов оценки. При этом вариативная часть оценки (которую проводит руководитель или комиссия из числа внешних и внутренних экспертов) должна быть направлена на выявление лучших из числа потенциальных претендентов, наиболее соответствующих по уровню профессиональной компетентности требованиям к конкретной должности гражданской службы.

В контексте реализации системного подхода и развития уже предусмотренных в действующем законодательстве общих принципов отбора кадров на гражданской службе можно выделить несколько ключевых аспектов, детерминирующих уровень зрелости применяемой системы оценки: снижение дифференцированности подходов к оценке в рамках системы, необходимость устранения существующих разрывов, неравенства субъектов в плане ресурсов для реализации качественной оценки и расширение возможностей, повышение уровня зрелости посредством изменения алгоритма самого процесса оценки, связанного с централизацией отдельных этапов и процедур, повышением качества применяемых методов и технологий, научно-методологическим сопровождением.

Формирование единой базы оценочных заданий может способствовать снижению затрат на качественную разработку, апробацию и пилотирование тех или иных диагностических (оценочных) инструментов. Но при этом наличие единой базы обуславливает повышение требований как к качеству размещенных в базе оценочных инструментов и их постоянной актуализации, так и к сервисам Единой системы в плане соответствия ожиданиям пользователей, простоты и удобства применения, возможности использования результатов оценки различными целевыми группами (кадровыми службами при принятии кадровых решений, претендентами, руководителями государственных органов и их структурных подразделений, а также образовательными и экспертными сообществами для выработки предложений по совершенствованию оценки, образовательных программ или мероприятий по профессиональному развитию).

Крайне важным является четкое определение и нормативное закрепление предмета оценки и используемых методов. Каждый из элементов системы оценки, используемой при поступлении на гражданскую службу, должен быть стандартизирован и регламентирован, обеспечен методически и ресурсно (в частности, важно четко зафиксировать предмет оценки (что и на каком этапе оцениваем), обязательные элементы, порядок и условия, описание процессов и процедур, способов и форматов прохождения оценки и др.). В этой связи актуализируются аспекты, связанные не только с размещением в единой базе качественного оценочного инструментария и его актуализацией, но и с формированием общего подхода к реализации релевантного выбора в зависимости от целей и предмета оценки.

В качестве установленных Единой методикой методов оценки профессиональных и личностных качеств граждан Российской Федерации (гражданских служащих), рекомендуемых к использованию при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов выделены: тестирование, анкетирование, написание реферата или иных письменных работ, индивидуальное собеседование, проведение групповых дискуссий, подготовка проекта документа, решение практических задач.

Часть методов, предусмотренных данной методикой, уже в ближайшее время может быть централизована и масштабирована при определенных условиях. С одной стороны, это обусловлено достаточно активным применением метода в деятельности кадровых служб органов власти и высокой степенью «опривычивания» практики, с другой – наличием необходимых условий и ресурсов для быстрой и качественной разработки диагностического инструментария. Повышение качества реализуемых практик оценки на государственной службе должно обеспечиваться путем внедрения единых стандартов качества, описанных как уровни зрелости системы оценки и применяемых методов.

Вместе с тем, особенно актуальными и острыми являются вопросы методологического и технологического обеспечения процесса разработки и реализации методов и диагностических инструментов. В практике оценки в настоящее время фокус смещен в сторону определения «профнепригодности», центральная задача – «отсеять», «защитить» государственный орган от попадания на службу людей, склонных к нежелательному поведению, представляется необходимым смещение акцентов на развитие и мотивацию, формирование новой культуры оценки, позволяющей использовать результаты оценки не только для отбора, но и для качественного сопровождения личностно-профессионального развития.

---

## Список использованной литературы:

1. Федеральный закон от 27.05.2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» //Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. №22. Ст. 2063.
2. Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 02.08.2004. № 31. Ст. 3215.
3. Указ Президента Российской Федерации от 31 августа 2020 г. № 536 «Об утверждении Положения о порядке организации экспериментов, направленных на развитие федеральной государственной гражданской службы» // Собрание законодательства Российской Федерации от 31 августа 2020 г. № 35. Ст. 5555.
4. Постановление Правительства РФ от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов» (с изменениями и дополнениями)// Собрание законодательства Российской Федерации от 16 апреля 2018 г. № 16 (часть II). Ст. 2359.
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 12 мая 2021 г. № 721 «О проведении эксперимента по определению соответствия квалификационным требованиям для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы профессионального уровня лиц, претендующих на замещение должностей федеральной государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв федерального государственного органа, с использованием базы оценочных заданий»// Собрание законодательства Российской Федерации от 24 мая 2021 г. № 21. Ст. 3579.
6. Приказ Минтруда России от 31.05.2021 № 350 «Об утверждении общего плана-графика проведения эксперимента по определению соответствия квалификационным требованиям для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы профессионального уровня лиц, претендующих на замещение должностей федеральной государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв федерального государственного органа, с использованием базы оценочных заданий». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401291277/>
7. Методические рекомендации по проведению экспериментов, направленных на развитие государственной гражданской службы Российской Федерации// <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/18> Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии. М.: Дело, 2021.
8. Иванова С. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. Альпина Паблишер, 2013. URL: <http://e.lanbook.com/view/book/32262/>
9. Снягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. – М.: Издательский дом «Дело». РАНХиГС, 2020. 186 с. ISBN 978-5-85006-234-7.
10. Снягин Ю.В., Снягина Н.Ю., Баркова. Ю.К. Управление личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом: технологии оценки и мотивации // Образование личности. 2018. №2. С. 36-45.
11. Шебураков И.Б., Татаринова Л.Н. Кадровые резервы в Российской Федерации. Научный доклад. URL: <https://personnelpool.ranepa.ru/>
12. Sinyagin Y.V. The Components of Managerial Alacrity of Government Executives // European Research Studies Journal. 2018. Vol. XXI. N 1. P. 295-308.

# Improving approaches to the assessment of applicants to the civil service efficiency of personnel policy

Morozov M.Yu.

Director of the Expert-Analytical Center of the State and Municipal Service of the Graduate School of Public Administration of the RANEPA

E-mail: morozov-my@ranepa.ru

## Abstract

The article discusses key aspects related to the practical application of methods and tools for assessing candidates for positions in the civil service, analyzes key problem areas, suggests ways to improve the approaches used to assess and improve the tools used in the context of the experiment, which was aimed at testing new approaches to assessment of the professional level of applicants for the civil service using information and communication technologies.

## Key words

• competitive selection • civil service • personnel assessment • diagnostic tools • assessment methods • testing • qualification requirement • experiment •

---

## References

1. Federal Law of May 27, 2003 No. 58-FZ «On the System of the Public Service of the Russian Federation» // Collected Legislation of the Russian Federation. 2003. N 22. Art. 2063.
2. Federal Law of July 27, 2004 N 79-FZ «On the State Civil Service of the Russian Federation» // Collection of Legislation of the Russian Federation. 02.08.2004. N 31. Art. 3215.
3. Decree of the President of the Russian Federation dated August 31, 2020 N 536 «On approval of the Regulations on the procedure for organizing experiments aimed at developing the federal state civil service» // Collection of Legislation of the Russian Federation dated August 31, 2020 N 35. Art. 5555.
4. Decree of the Government of the Russian Federation of March 31, 2018 N 397 «On approval of a unified methodology for holding competitions for filling vacancies in the state civil service of the Russian Federation and inclusion in the personnel reserve of state bodies» (with amendments and additions) // Meeting of the legislation of the Russian Federation dated April 16, 2018 N 16 (Part II). Art. 2359.
5. Decree of the Government of the Russian Federation of May 12, 2021 N 721 «On conducting an experiment to determine compliance with the qualification requirements for filling positions in the federal state civil service of a professional level of persons applying for positions in the federal state civil service and inclusion in the personnel reserve of a federal state body, using the base of evaluation tasks» // Collection of Legislation of the Russian Federation dated May 24, 2021 N 21. Art. 3579.
6. Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation dated May 31, 2021 No. 350 «On approval of the general plan-schedule for conducting an experiment to determine compliance with qualification requirements for filling positions in the federal state civil service of a professional level of

persons applying for filling positions in the federal state civil service and inclusion in the personnel reserve of the federal state body, using the database of assessment tasks». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/401291277/>

7. Guidelines for conducting experiments aimed at developing the civil service of the Russian Federation // <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/18> Diagnostics and professional development of managerial personnel in the civil service: methodology and technologies. M.: Delo, 2021.

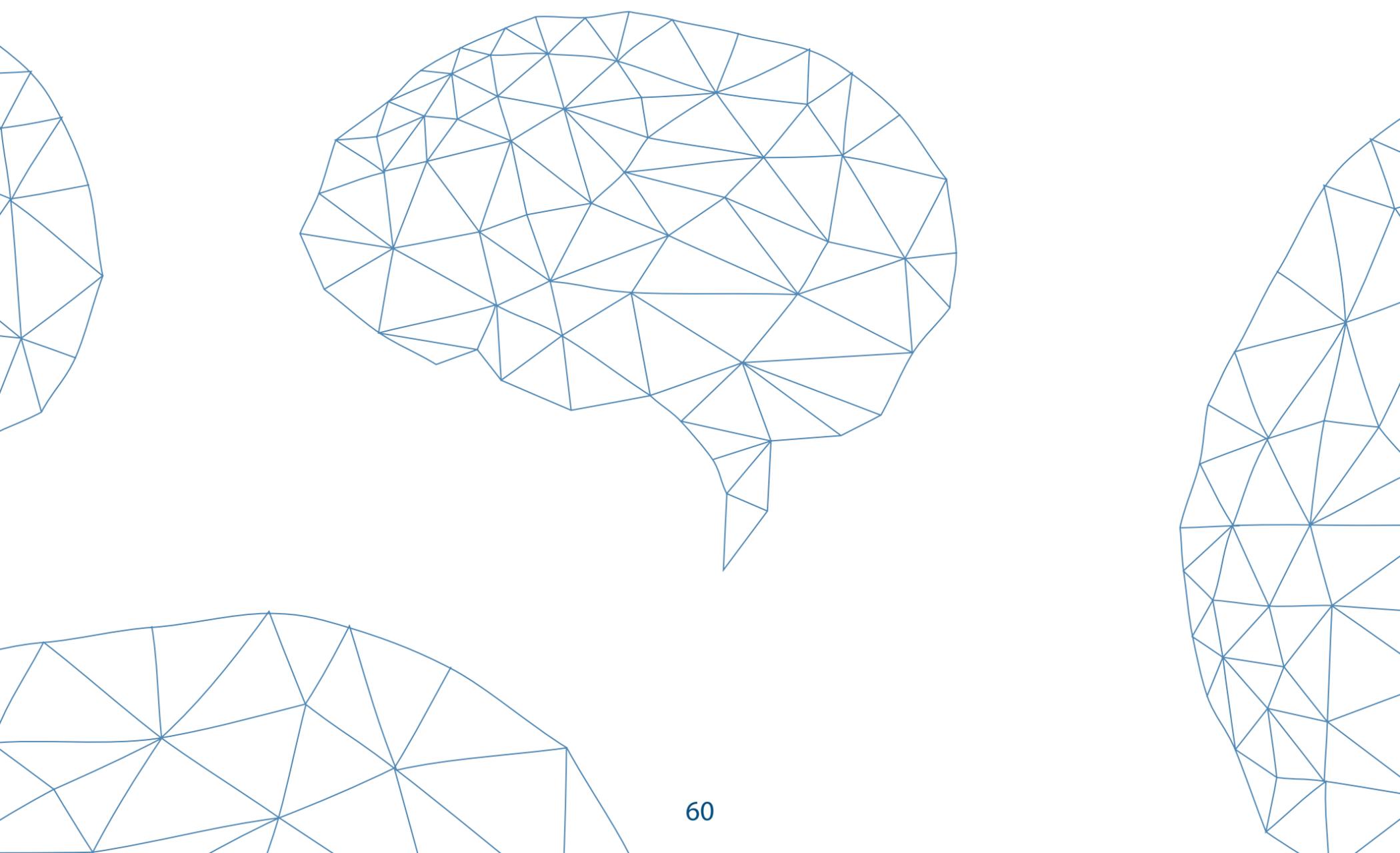
8. Ivanova S. How to find your people: The art of recruiting and evaluating personnel for a leader. Alpina Publisher, 2013. URL: <http://e.lanbook.com/view/book/32262/>

9. Sinyagin Yu.V. Questionnaire for assessing managerial potential in complex personal and professional diagnostics. – M.: Publishing House «Delo». RANEPa, 2020. 186 p. ISBN 978-5-85006-234-7.

10. Sinyagin Yu.V., Sinyagina N.Yu., Barkova. Yu.K. Management of personal and professional development and career growth: technologies for assessment and motivation // Education of personality. 2018. N 2. P. 36-45.

11. Sheburakov I.B., Tatarinova L.N. Personnel reserves in the Russian Federation. Scientific report. URL: <https://personnelpool.ranepa.ru/>

12. Sinyagin Y.V. The Components of Managerial Alacrity of Government Executives // European Research Studies Journal, 2018. Vol. XXI. N 1. P. 295-308.





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

## **МАСТЕРСТВО ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ**

### **КОМПЕТЕНТНОСТЬ**

- ✓ **Неосознанная некомпетентность (Я не знаю что я не знаю)**
- ✓ **Осознанная некомпетентность (Я знаю что в не знаю)**
- ✓ **Осознанная компетентность (я знаю что я знаю)**
- ✓ **Неосознанная компетентность (Я не знаю что я знаю)**

# ЛИЧНОСТНАЯ ЗРЕЛОСТЬ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Личность  
Профессионал

ИНДИВИД  
ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ  
ЛИЧНОСТЬ



competent  
EXPERT  
PROFESSIONAL  
skilled reputable  
reliable CREDIBLE  
qualified

# Критерии личностной зрелости

## Эксперт опрос

Критерии	Баллы
Любознательность	3,2
Коммуникабельность	3,2
Дружелюбие	3,3
Самодостаточность	3,4
Доброжелательность	3,5
Чувство юмора	3,6
Стрессоустойчивость	3,6
Социальная приспособляемость	3,7
Толерантность	3,8
Целенаправленность	4
Практическая надежность	4
Эмоциональная уравновешенность	4,1
Решительность	4,1
Реалистичность	4,1
Ответственность	4,1
Стабильность	4,2
Самопознание	4,5



# Критерии личностной зрелости специалиста

- ▶ **ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОСТЬ**
- ▶ **ПРАКТИЧЕСКАЯ  
НАДЕЖНОСТЬ**
- ▶ **ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ  
УРАВНОВЕШЕННОСТЬ**
- ▶ **РЕШИТЕЛЬНОСТЬ**
- ▶ **РЕАЛИСТИЧНОСТЬ**
- ▶ **СТАБИЛЬНОСТЬ**
- ▶ **САМОПОЗНАНИЕ**



# МОДЕЛЬ ПОДГОТОВКИ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ



Спасибо за внимание!

Гончарова Е.А.

Инструменты оценки. Практика Администрации Липецкой области



## Елена Александровна Гончарова

начальник управления  
государственной службы  
и кадровой работы  
администрации Липецкой области,  
кандидат юридических наук, доцент

## «Кто заказчик?»

- 1 Губернатор Липецкой области – основной заказчик
- 2 заместители Губернатора, руководители органов власти
- 3 главы муниципальных образований
- 4 кадровые службы регионального и муниципального уровней
- 5 эксперты – члены конкурсных кадровых комиссий

»» инициатива процедуры оценки также, в отдельных случаях, исходит от оцениваемых

# Способы оценки

## Закреплены в нормативных актах\*

- » тестирование на соответствие базовым и профессиональным знаниям и умениям
- » подготовка проектов документов
- » индивидуальное собеседование
- » написание рефератов или иных письменных работ
- » проведение групповых дискуссий
- » подготовка и защита презентации

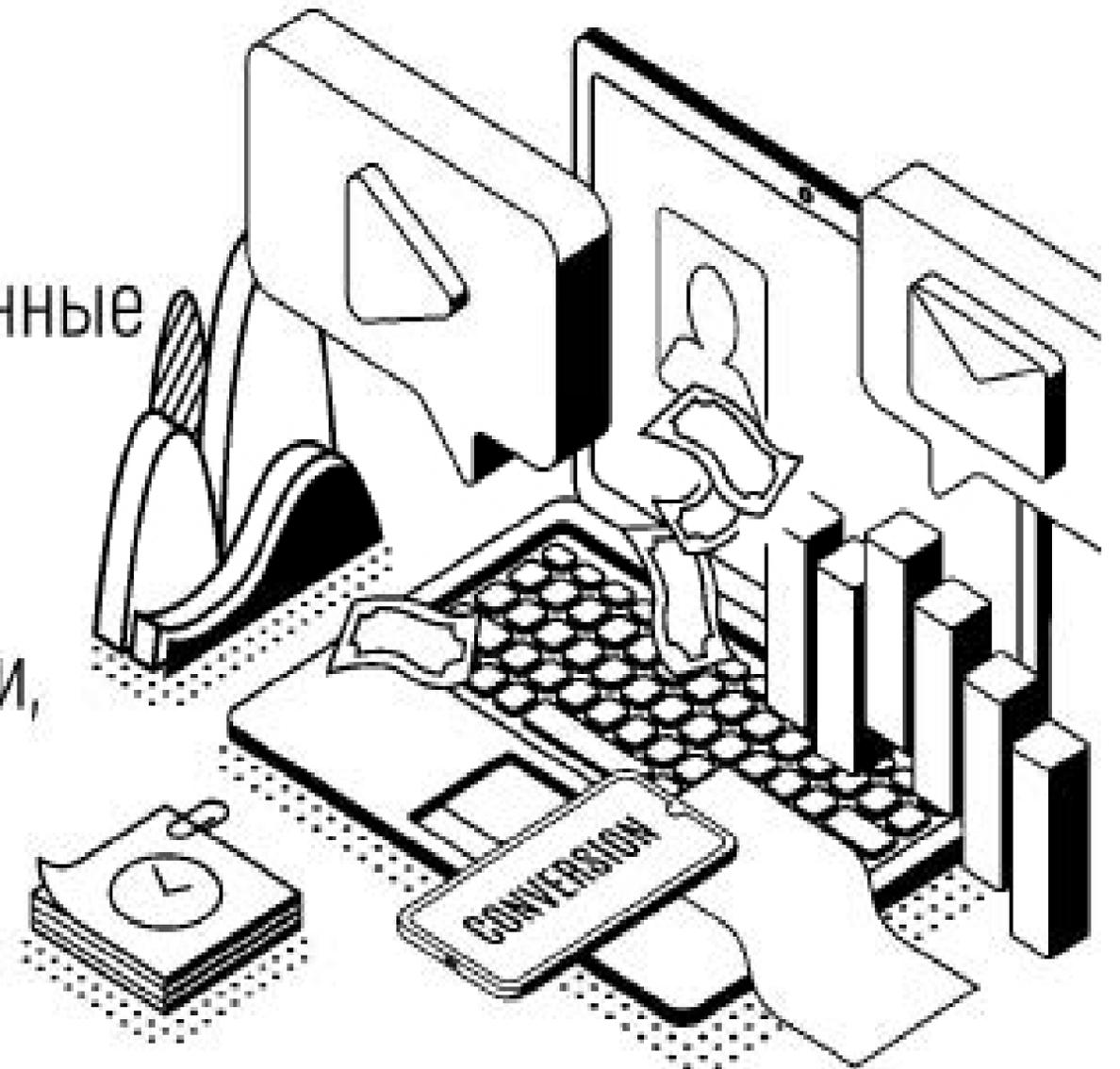
## Используются факультативно

- » ассесмент-центр
- » психологическое тестирование
- » интервью по компетенциям

\* Распоряжение администрации Липецкой области от 24.12.2021 № 657-р «О некоторых вопросах организации и проведения в администрации Липецкой области конкурсов...»

## Какая цель использования оценки?

- ✓ Получить объективный портрет претендентов (сотрудников)
- ✓ Выстроить карьерную траекторию
- ✓ Сформировать предложения, направленные на повышение эффективности работы сотрудника
- ✓ Определить личностные характеристики, значимые для командной работы
- ✓ Определить как и чему учить



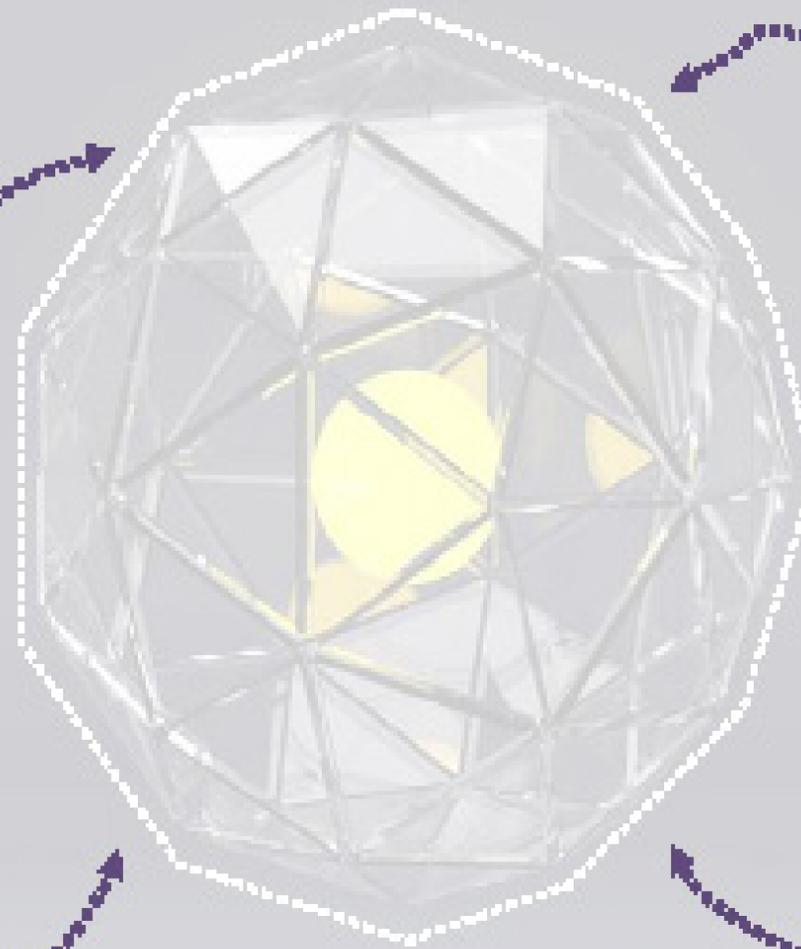
# Матрица на основе моделей компетенций

Портрет «идеального»  
сотрудника «глазами»  
Губернатора

Портрет «идеального»  
сотрудника по мнению  
заместителей Губернатора,  
руководителей органов  
власти

Модель компетенций  
в соответствии  
с методическими  
рекомендациями  
Минтруда России

Модель компетенций  
в соответствии  
с рекомендациями  
экспертов - психологов



# Модель компетенции

Готовность  
к саморазвитию

Экспертная  
компетентность

Стратегическое  
лидерство

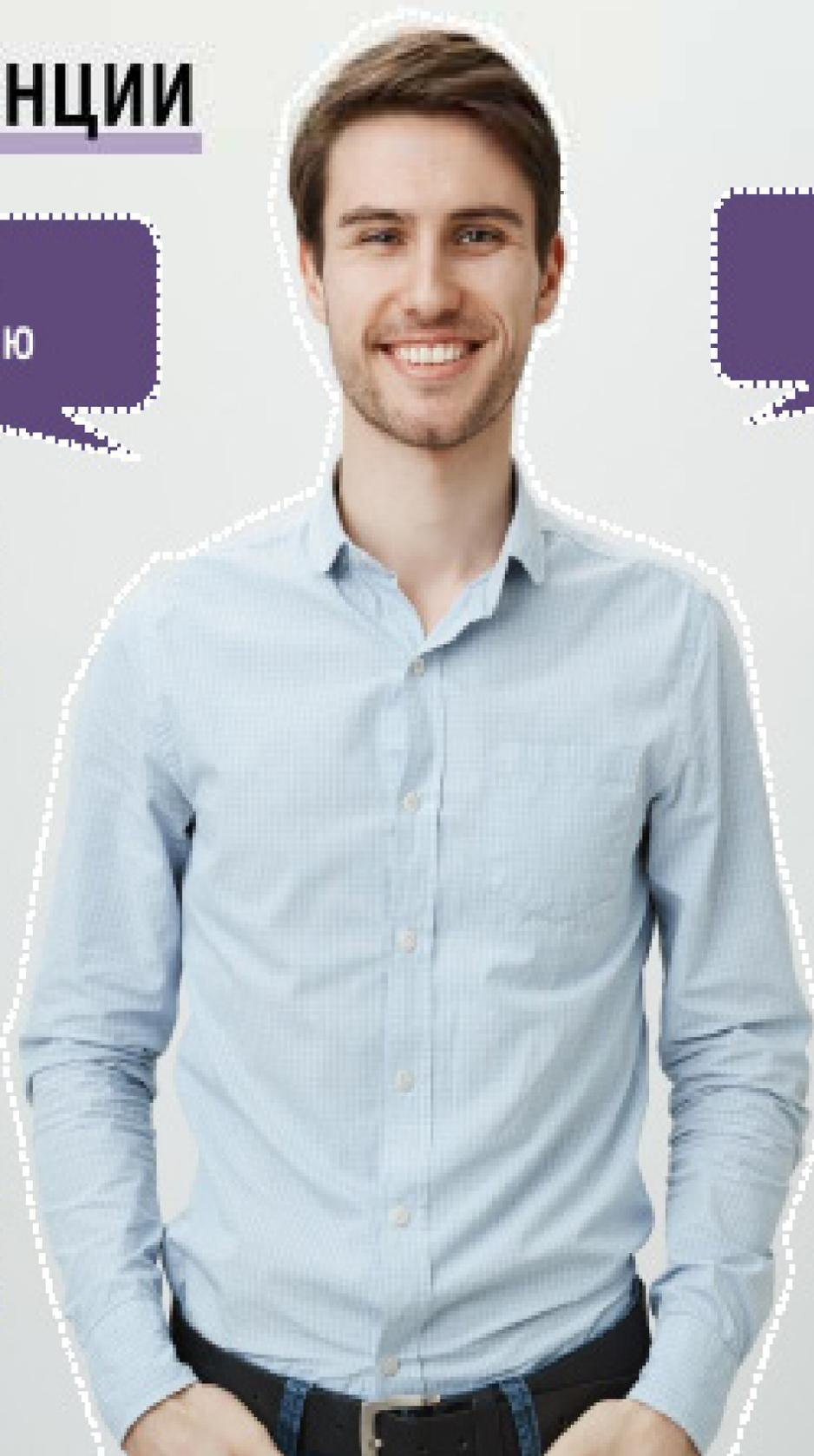
Готовность  
к командной работе

Управленческая  
компетентность

Компетентность  
самоуправления

Компетенция  
социального  
взаимодействия

Настойчивость  
и целеустремленность



## Ассесмент для руководителей



За три года 230 руководителей органов власти региона прошли ассесмент

Пройдут процедуру оценки к концу 2022 года

# Интервью по компетенциям



Подготовка вопросов в зависимости от необходимых компетенций в соответствии с уровнем должности (руководящий состав, рядовые сотрудники)



Проведение интервью: оцениваем поведение, ищем индикаторы в реальных примерах поведения, задаем открытые вопросы



Этапы проведения интервью:  
- вводные вопросы;  
- в соответствии с моделью «STAR»:  
(S) – расскажите о ситуации, в которой...  
(T) – какая задача перед вами стояла?  
(A) – что вы сделали?  
(R) – чем все закончилось?



Критерии оценки:  
- ситуация только из профессионального опыта;  
- случилась в недавний период (не позднее 2-х последних лет);  
- ситуация уже завершилась;  
- кандидат принимал в ней участие лично.



Принятие решения по кандидату



Обратная связь кандидату



Оценка полученных результатов

## По итогам оценки участники



отметили, что для них оценка - диалог, который помог соединить собственные карьерные ожидания с важными для организации показателями эффективности, вырасти профессионально и работать более результативно



## По результатам оценки заказчики

- » увидели сильные стороны и зоны роста
- » сформировали программу развития
- » разработали индивидуальный план развития
- » спланировали карьерную траекторию сотрудников

Спасибо за внимание!

Гужеля Д.Ю.

## Оценка надпрофессиональных (универсальных) компетенций в университетах

### Универсальный конструктор компетенций

РОССИЯ –  
СТРАНА  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ



# Запросы работодателей

Результаты исследования АНО «Россия - страна возможностей» 2021 г.

РОССИЯ -  
СТРАНА  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

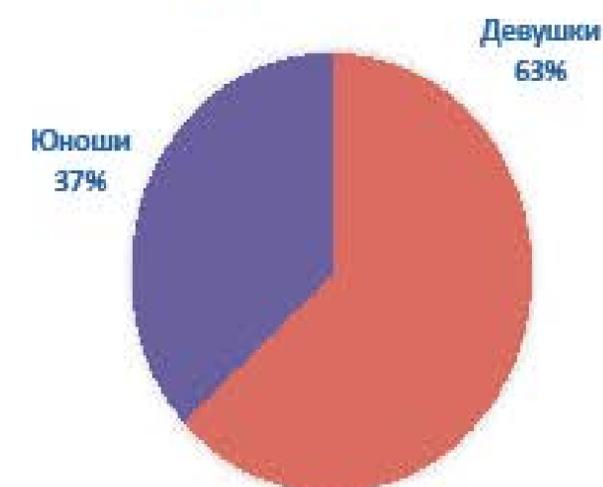
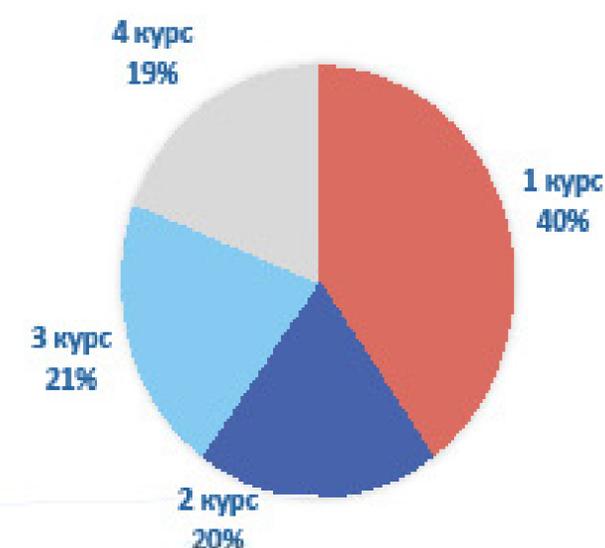
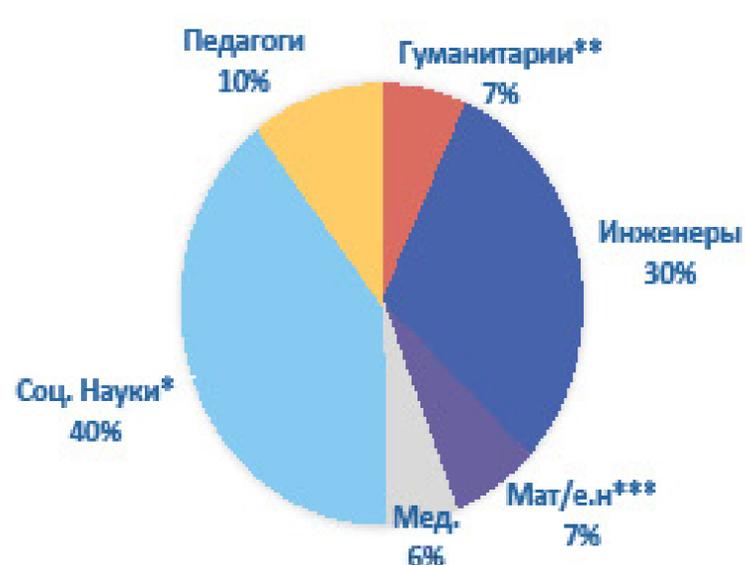
Компетенция	Место в рейтинге – работодатели	Место в рейтинге – студенты	Место в рейтинге – преподаватели
Партнерство/Сотрудничество	1	2	3
Клиентоориентированность	2	8	4
Планирование и организация	2	5	7
Ориентация на результат	2	12	8
Анализ информации и выработка решений	3	1	1
Следование правилам и процедурам	4	14	7
Коммуникативная грамотность	4	10	8
Саморазвитие	4	3	8
Лидерство	5	6	7
Стрессоустойчивость	6	7	4
Эмоциональный интеллект	6	10	6
Адаптивность/Гибкость	7	11	2
Оказание влияния	8	4	3



# Выборка

Студенты бакалавриата, специалитета

РОССИЯ –  
СТРАНА  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ



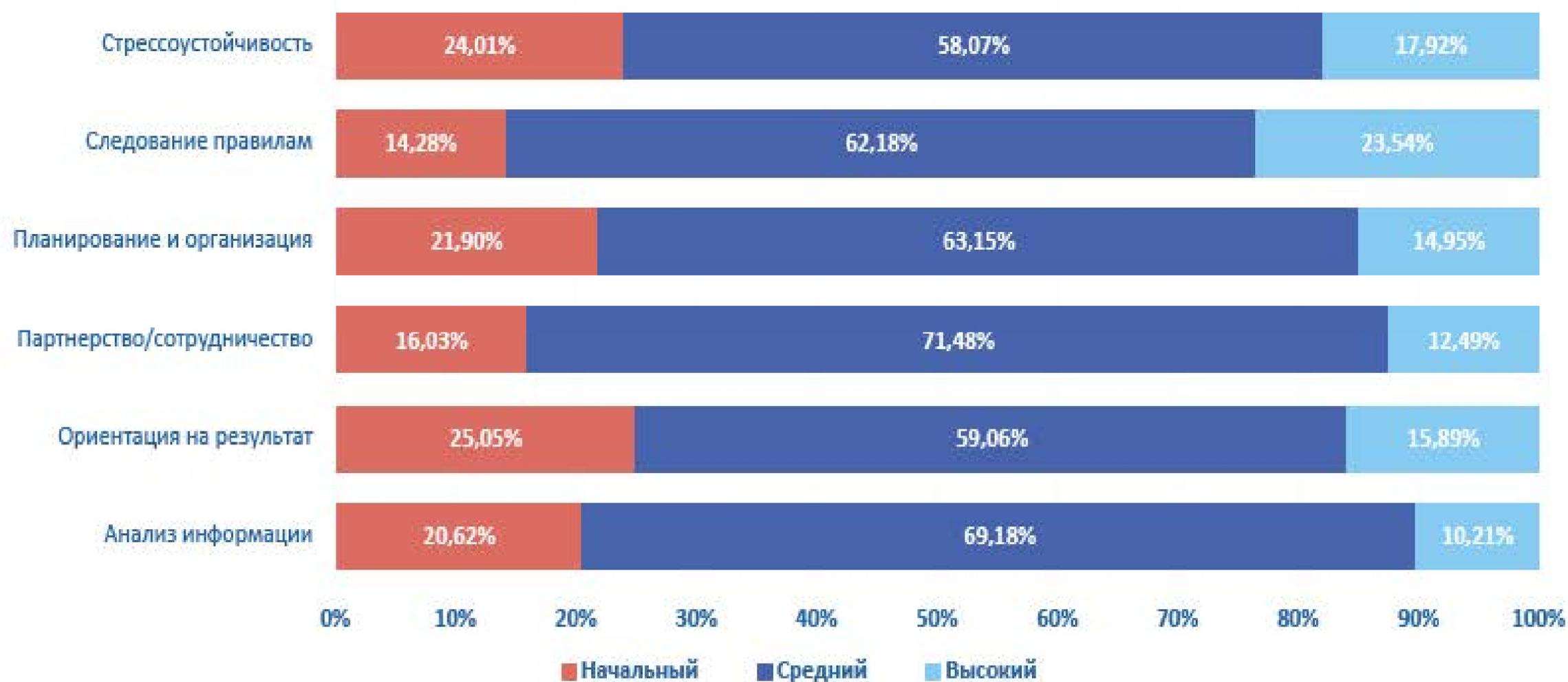
\* Представители социальных наук: психологи, социологи, юристы, политологи, регионоведы, специалисты по СМИ, специалисты по туризму

\*\* Гуманитарии: языковеды, историки, философы, теологи, специалисты по физической культуре, искусствоведы, культуроведы, специалисты по сценическому искусству и литературному творчеству, специалисты по музыкальному искусству, специалисты по ИЗО, специалисты по экранным искусствам

\*\*\* Математики и представители естественных наук: математики, специалисты по компьютерным наукам, физики, химики, геологи, биологи, специалисты по сельскому хозяйству, ветеринары

# Уровни проявленности компетенций

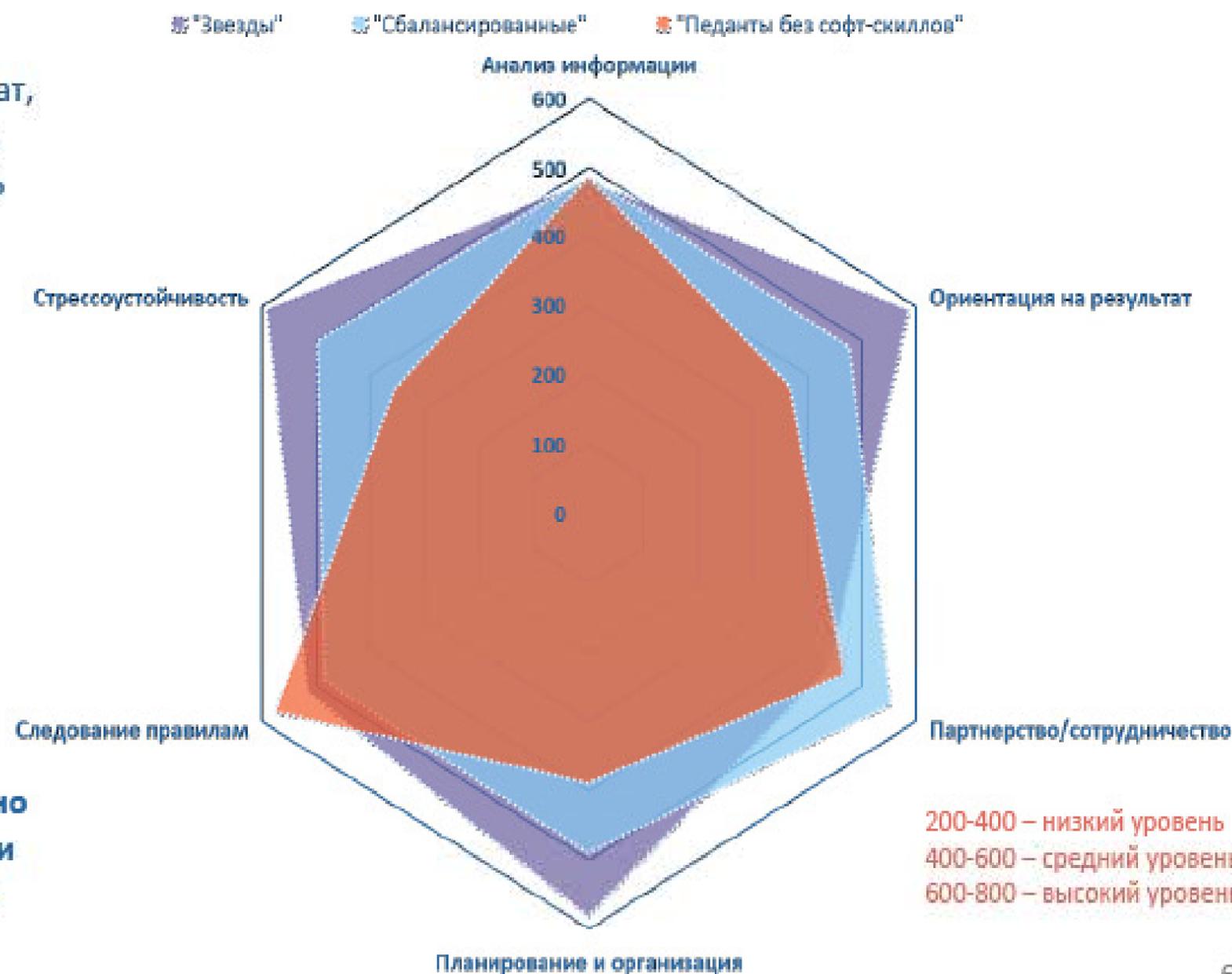
РОССИЯ -  
СТРАНА  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ



# Кластеризация по уровню выраженности компетенций

- «Лидеры»: ориентированы на результат, хорошо планируют, стрессоустойчивы, умеренно следуют правилам; не очень хорошо партнерятся (35%)
- «Сбалансированные»: хороши в партнерстве, умеренные в остальном (35%)
- «Педанты»: не ориентированы на результат, не стрессоустойчивы, плохо планируют; но: умеренно хорошо партнерятся, сильно следуют правилам (30%)

**Первая и вторая группа будут эффективно взаимодействовать только в случае, если видят впереди какую-то цель/результат**





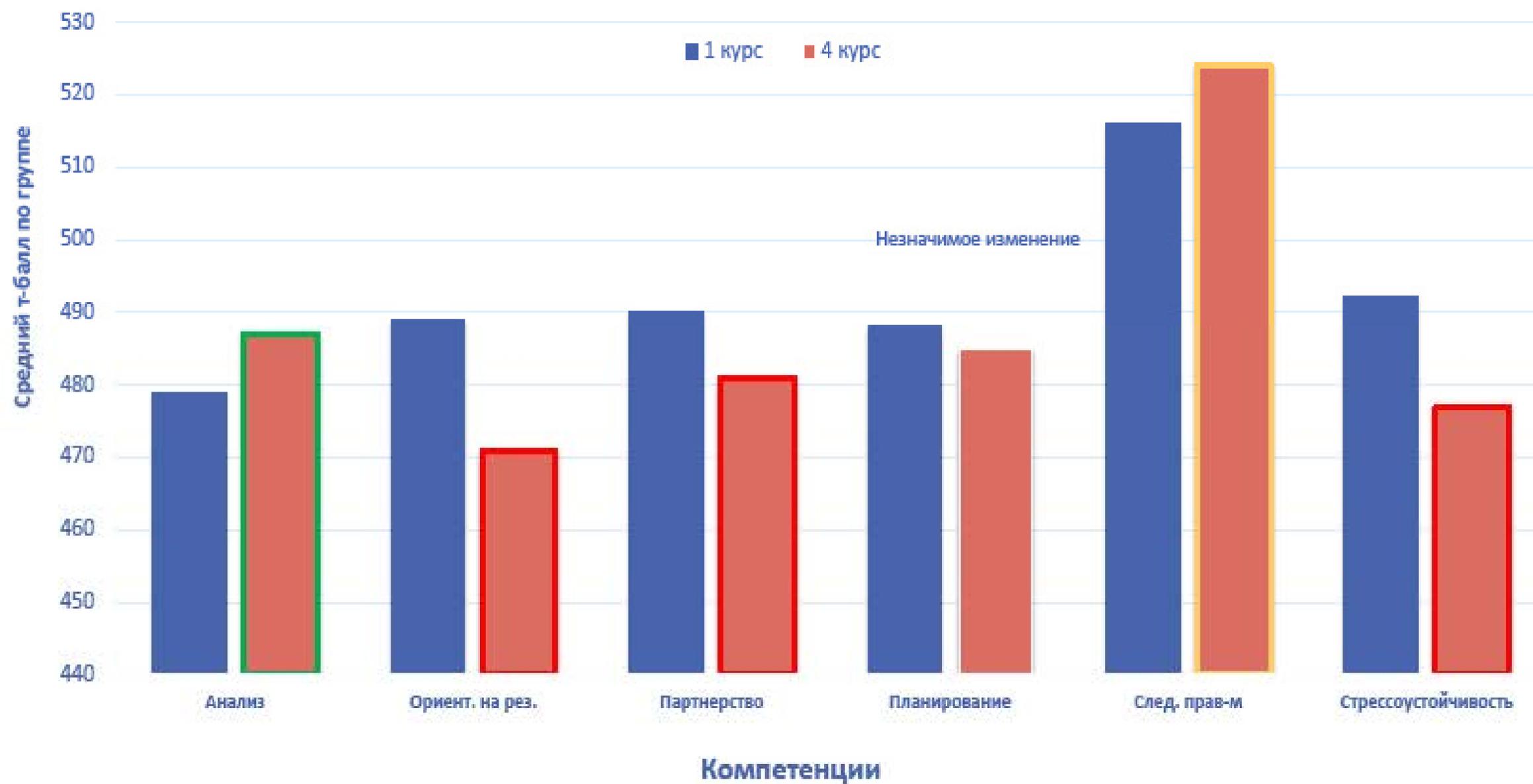
## Высокий потенциал – низкая активность

Опрос/глубинные интервью

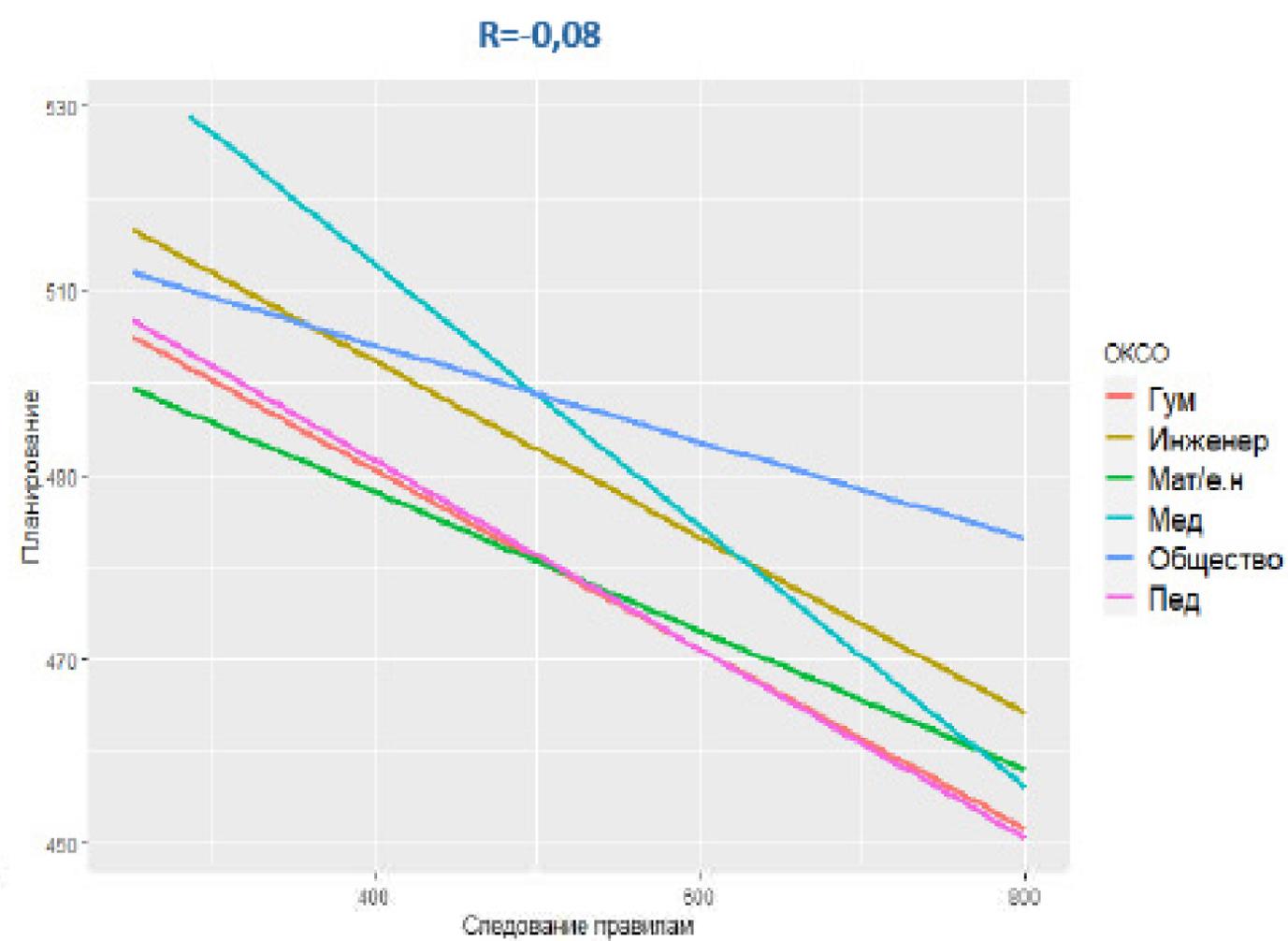
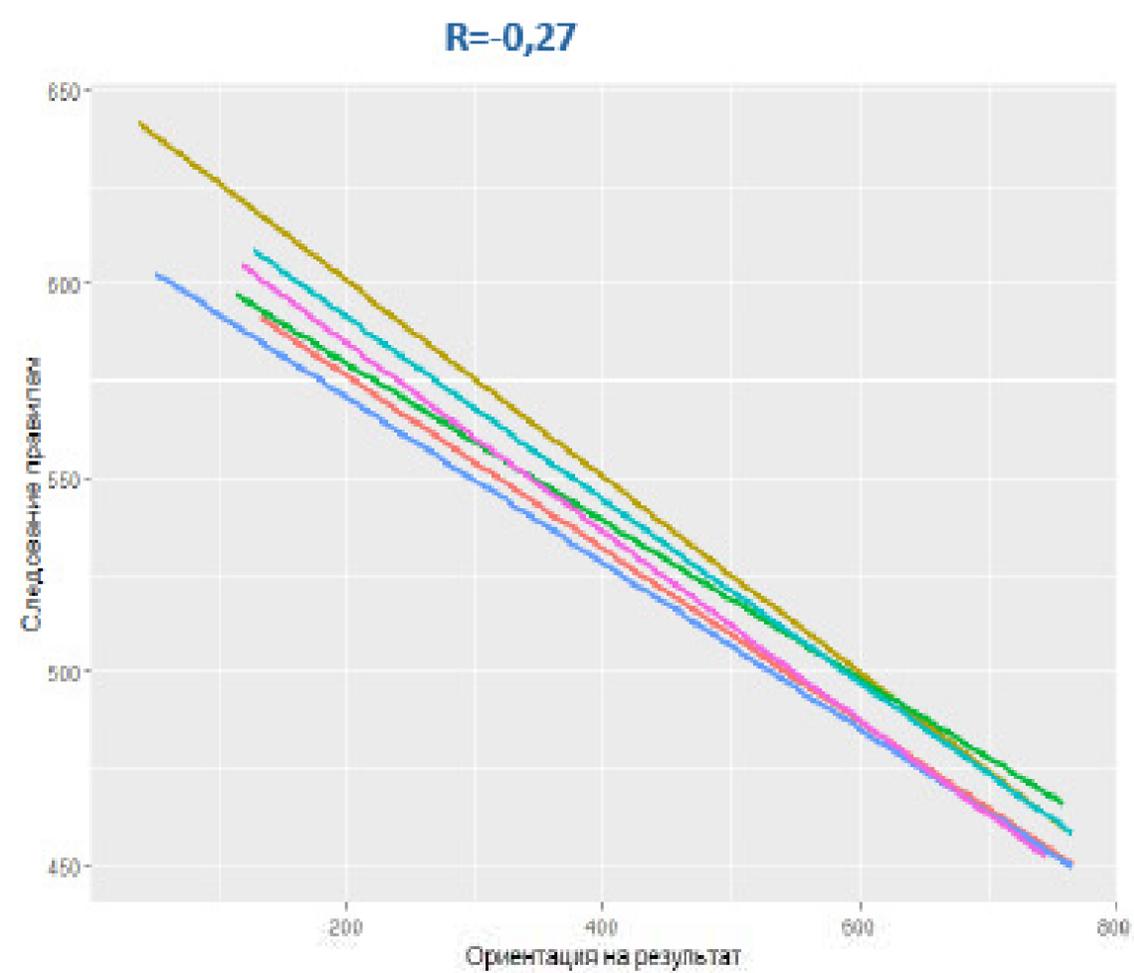
РОССИЯ –  
СТРАНА  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

- **40 % студентов (группы 1 и 2) не видят смысла участия в массовых конкурсах, мероприятиях и проектах (отсутствие цели и результата)**
  - **более 50 % студентов 3-4 курса не готовы тратить время на общественно-полезную деятельность**
  - **80 % высокопотенциальных студентов хотят сменить свою локацию проживания, при этом около 60% хотят уехать из страны**

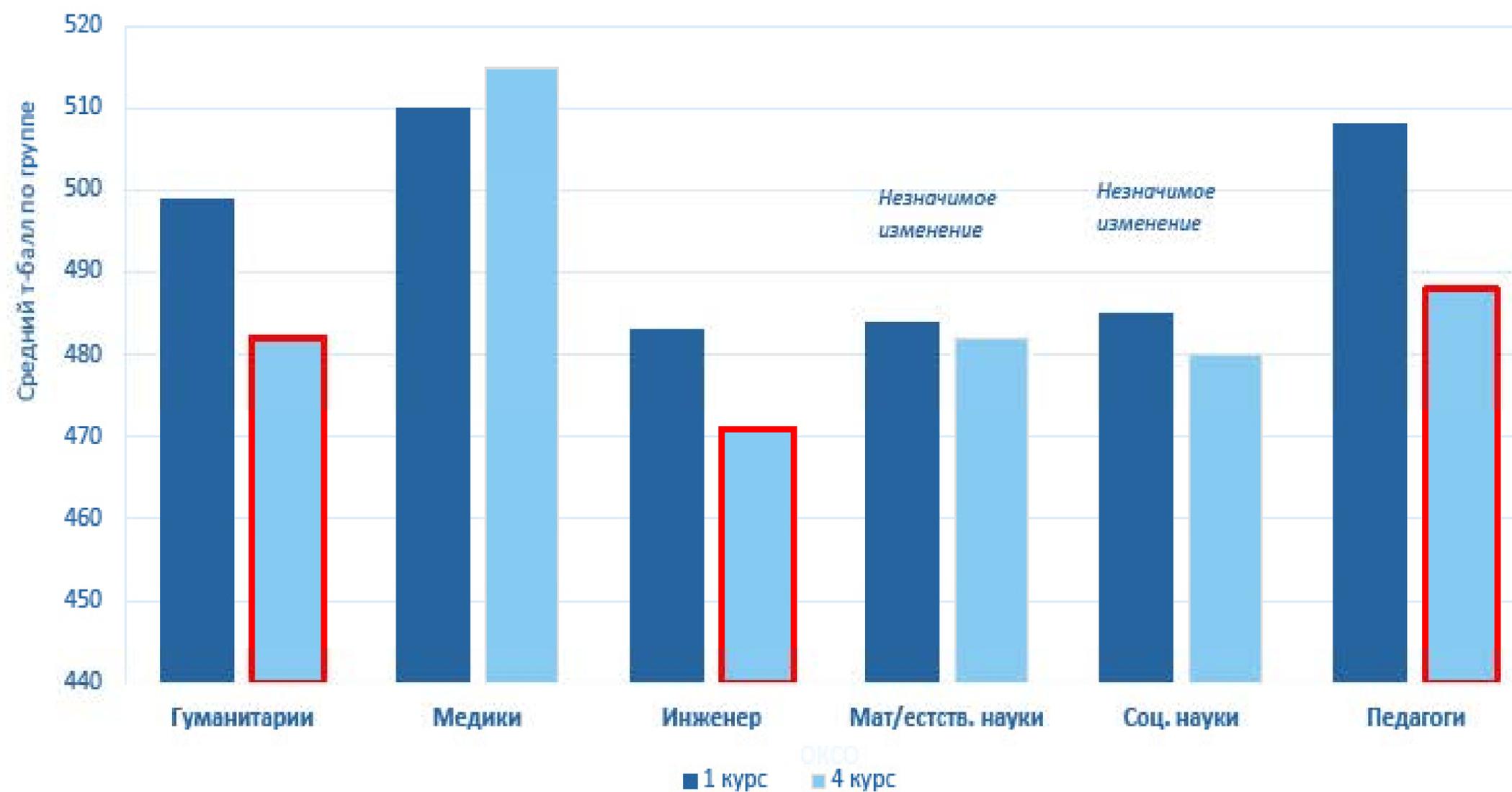
# Динамика компетенций от 1 к 4 курсу



## Связь компетенций у разных ОКСО

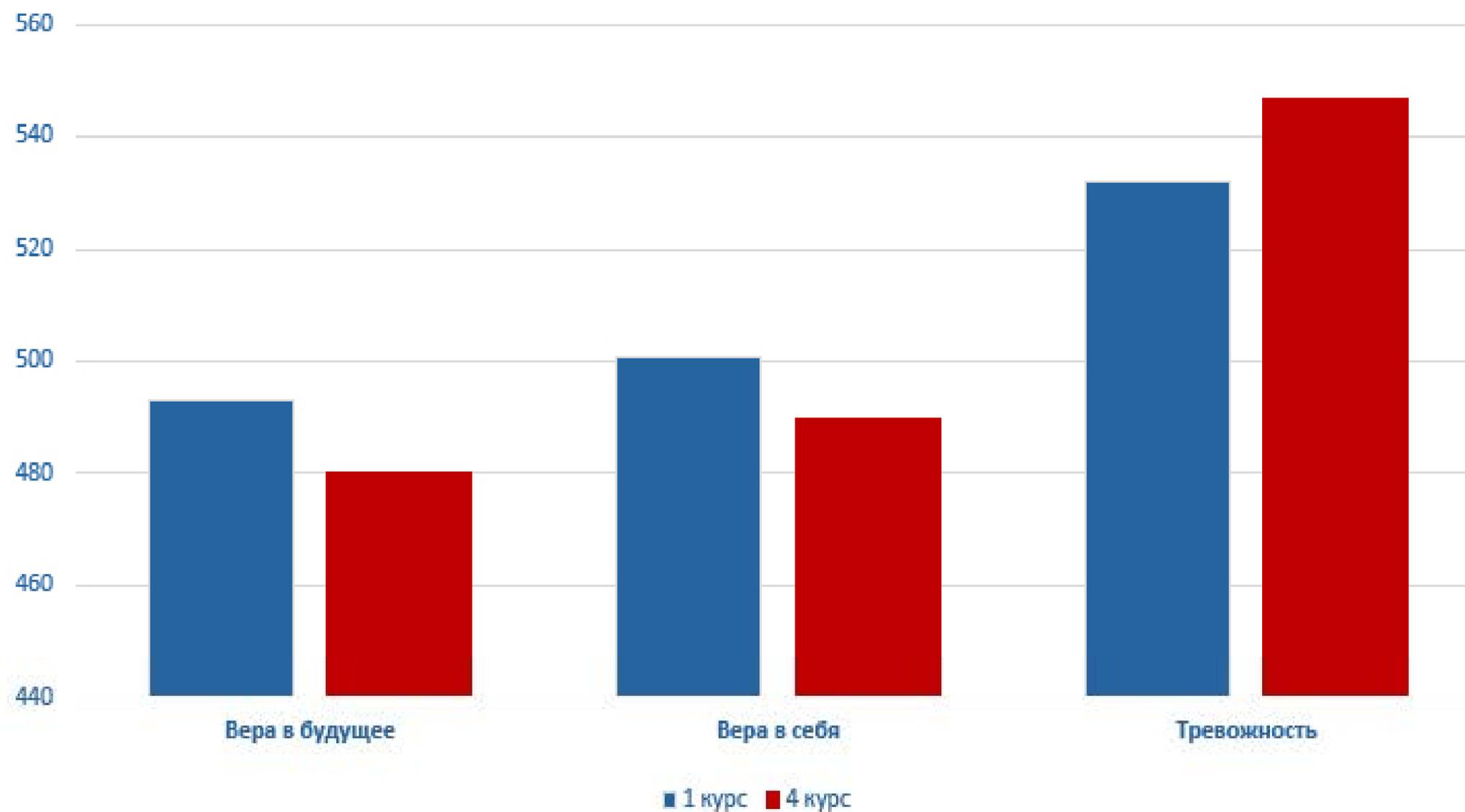


# Динамика «Партнерство» по ОКСО



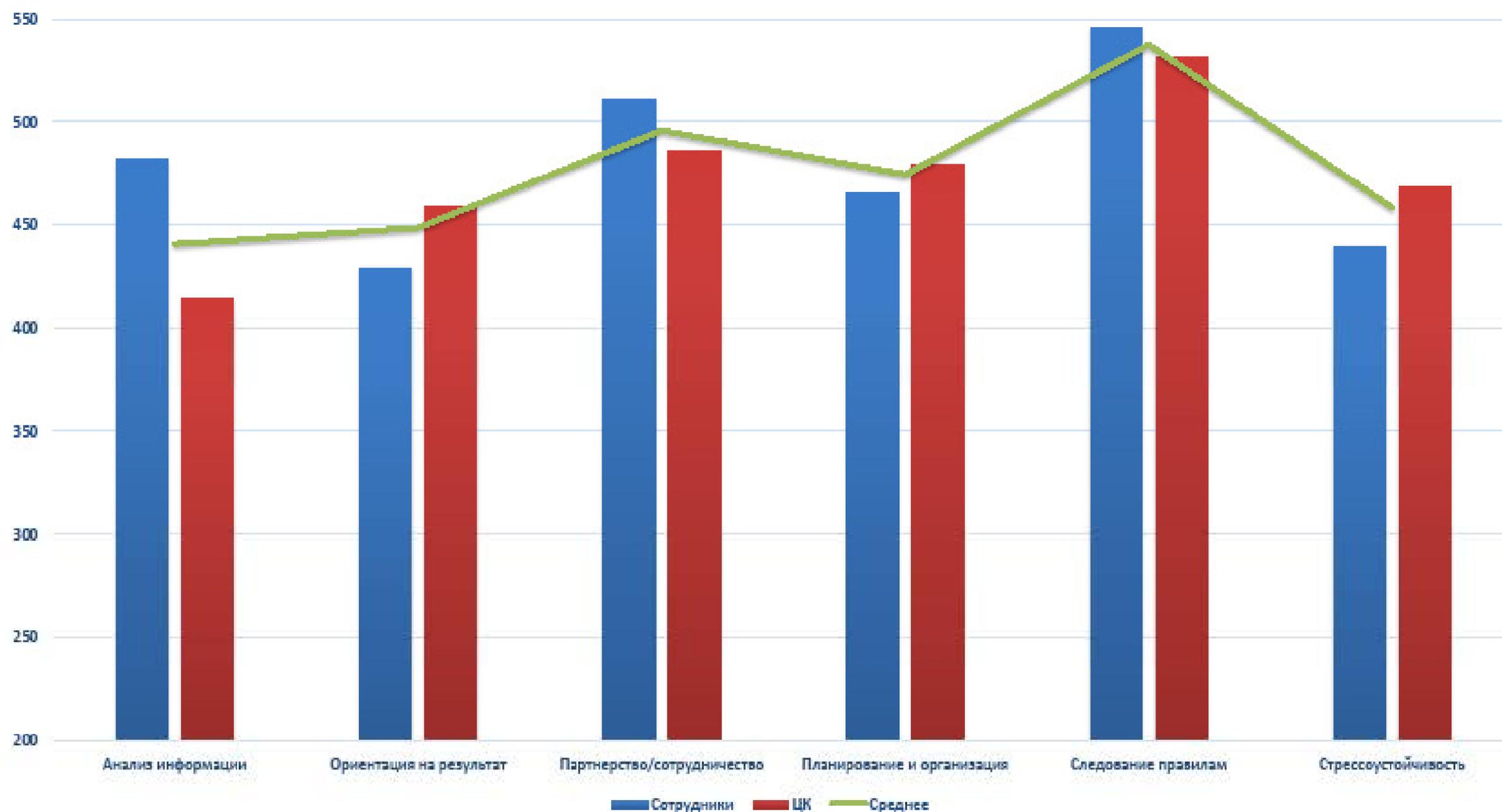
## Шкалы «Стрессоустойчивости»: динамика

РОССИЯ -  
СТРАНА  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ



## Сравнение результатов диагностики (один университет) преподаватели и студенты

РОССИЯ -  
СТРАНА  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ



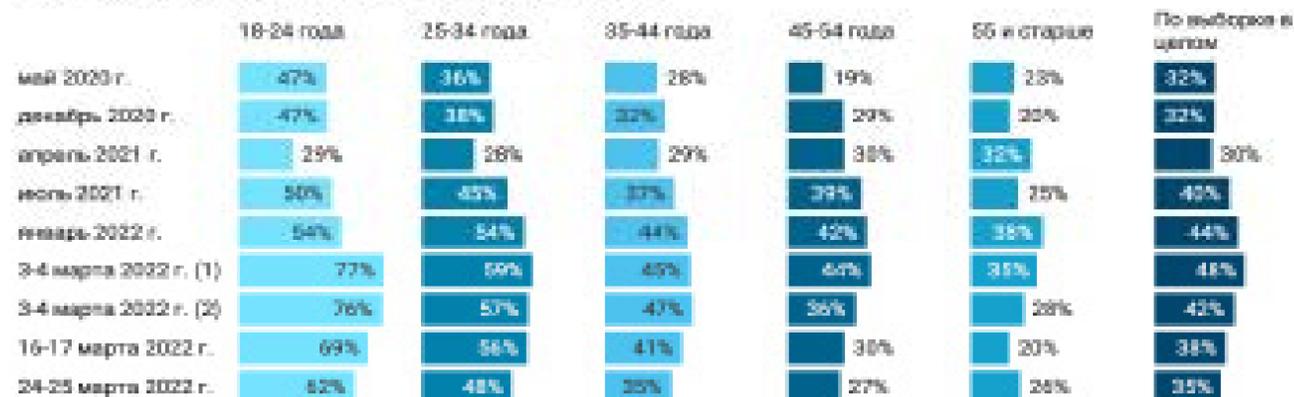


Нестик Т.А.

# Социальный оптимизм и психологическое благополучие сотрудников организации в условиях санкций

## Психоэмоциональное состояние российского общества в 2020 – 2022 гг.

### Динамика симптомов депрессии



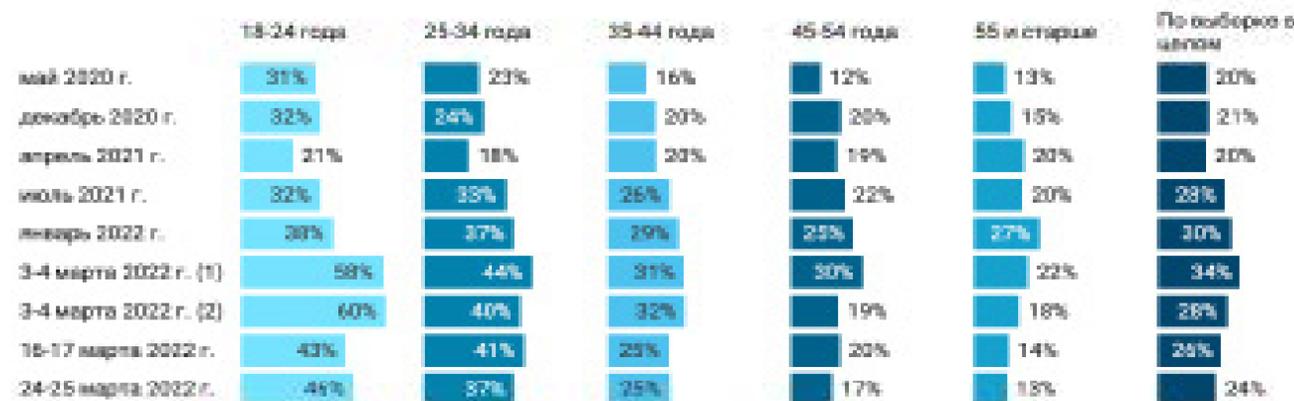
Наиболее подверженными депрессивным и тревожным состояниям оказались представители молодежи 18-24 лет (Нестик, 2021)

### Динамика стратегий совладания в марте 2022 г.



Все различия статистически значимы на уровне  $p < 0,001$ , за исключением позитивного переформулирования и активного совладания ( $p > 0,05$ ).

### Динамика симптомов неконтролируемой тревоги



Прим.: май 2020 г. – N=3000, онлайн-опрос, ИП РАН – ОМ – ЦСП «Платформа»; декабрь 2020 г. – N=5000, онлайн-опрос, ИП РАН – ОМ; апрель 2021 г. – N=6000, полуструктурный опрос, ИП РАН – ФОМ – ЦИРОМ; июль 2021 г. – N=1000, онлайн-опрос, ИП РАН; январь 2022 г. – N=3000, онлайн-опрос, ИП РАН – ВЦКОМ; 3-4 марта 2022 г. (1) – N=1729, онлайн-опрос, ИП РАН; 3-4 марта 2022 г. (2) – N=990, онлайн-опрос, ИП РАН – ВЦКОМ; 16-17 марта 2022 г. – N=3800, онлайн-опрос, ИП РАН – ВШБ – ВЦКОМ; 24-25 марта 2022 г. – N=5000, онлайн-опрос, ИП РАН – ВЦКОМ. Во всех случаях использовалась шкала PHQ-4, приведены доли респондентов с показателями по шкалам, равными 3 и более баллов.

ЛАБОРАТОРИЯ СОЦИАЛЬНОЙ И ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ  
РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК



# РЕАГИРОВАНИЕ НА ТРЕВОГУ И ДИСТРЕСС В МАЛЫХ ГРУППАХ



(De Grada et al., 1999; Pierro et al., 2003; Kerr, Tindale, 2004; Rhee, 2007; Dean, 2009; Нестик, 2014, 2018; Barton, Kahn, 2019)



## На какую из картин похожа ситуация, в которой мы находимся?

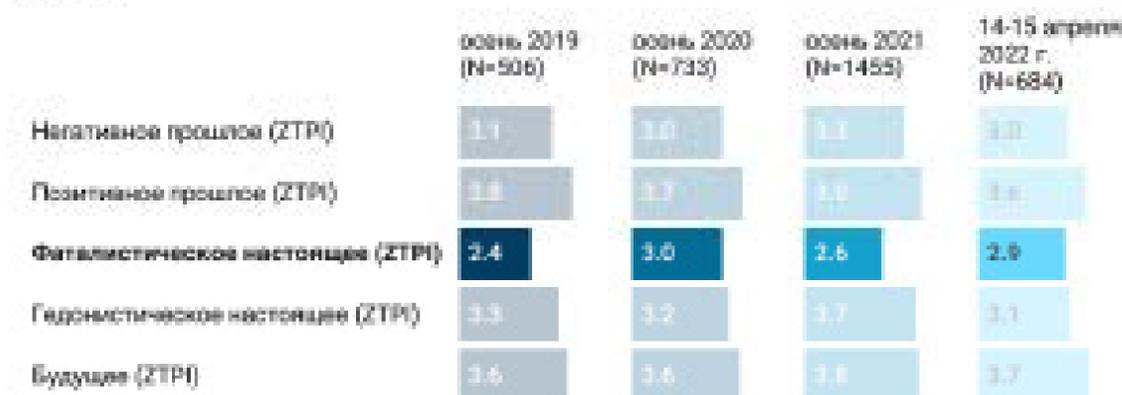
---



Язык метафор  
облегчает  
принятие  
ситуации и  
взаимопонимание

## Социальный оптимизм

- **позитивные экономические ожидания**, в т.ч. оценка благополучия своей семьи в будущем (Katona, 1951);
- **генерализованное ожидание благополучного преодоления социальных проблем в будущем** (Schweizer, Rauch, 2008; Донцов, Зеленов, 2010);
- **коллективная самоэффективность** - **убеждение членов группы в способности совместными усилиями достичь цели** (Bandura, 2000; Stajkovic et al., 2009) или решить стоящие перед ней проблемы (Pietrantonì, 2014; Muncy, Iyer, 2020; Нестик, 2021).

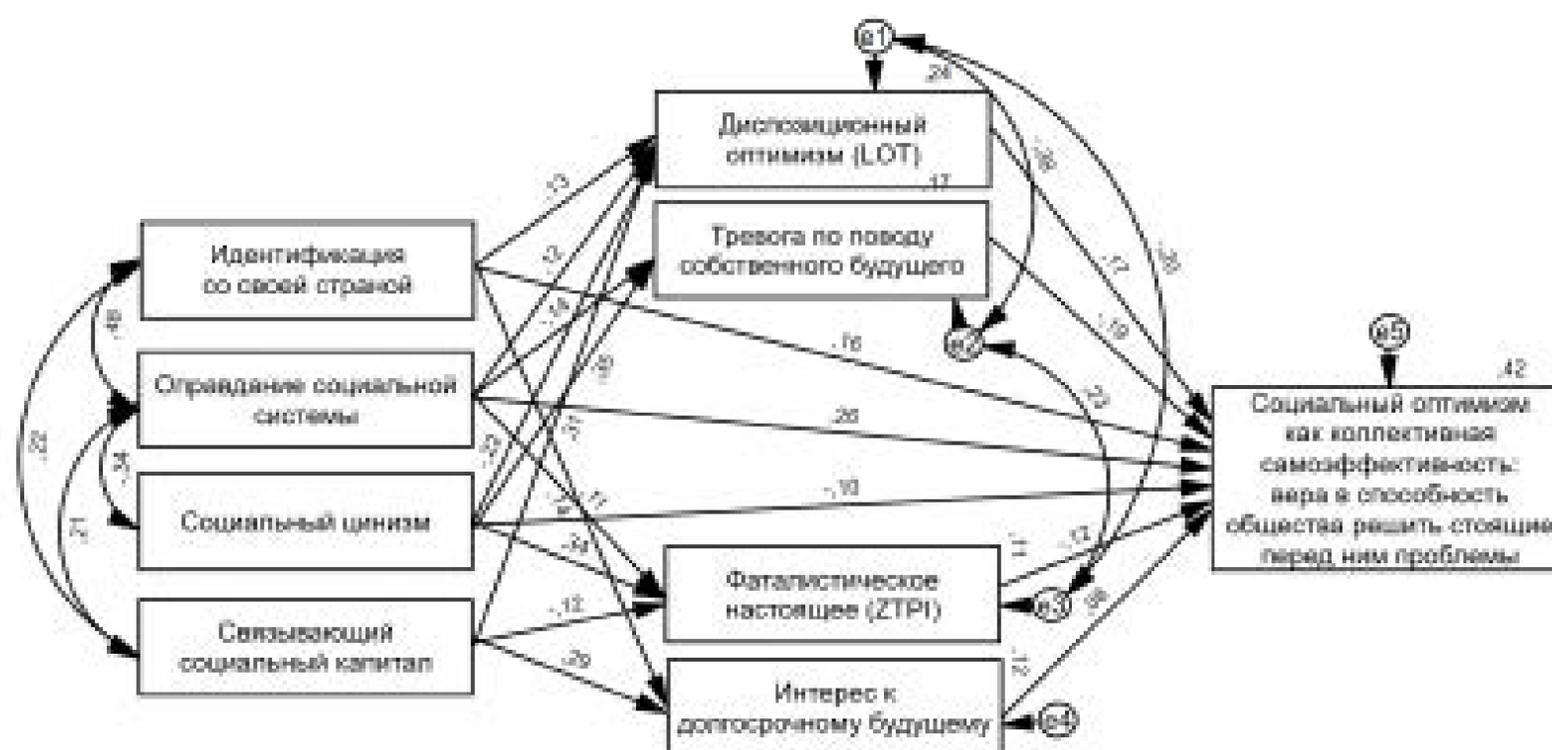


Приведены средние значения по 5-балльной шкале. Различия значимы на уровне  $p < 0,001$

В начале нынешнего кризиса 2022 г. сильнее всего снизилась уверенность в способности россиян совместными усилиями влиять на будущее



## Предпосылки социального оптимизма



N=751;  $\chi^2=23,878$ ;  $df=11$ ;  $CMIN/DF=2,153$ ;  
 $p=.014$ ;  $GFI=.993$ ;  $CFI=.992$ ;  $RMSEA=.039$ ;  $Lo\ 90=.017$ ;  
 $Hi\ 90=.061$ ;  $Pclose=.772$ .

Оценка социальной интеграции не только повышает социальный оптимизм, но и поддерживает оптимизм и веру личности в способности влиять на свою судьбу, которые, в свою очередь, тоже вносят вклад в позитивную оценку коллективного будущего.

(март 2021 г., N=751)



## Предикторы депрессии среди сотрудников российских компаний в апреле 2022 г.

● Beta

Тревожные слухи по поводу будущего организации

Запрет на обсуждение СВО, санкций и экономического кризиса

Видение долгосрочного будущего организации, разделяемое руководителями и сотрудниками

Управление коллективными эмоциями (нормы взаимной эмоциональной поддержки)



Депрессию снижают разделяемое сотрудниками видение будущего и нормы взаимной эмоциональной поддержки, а повышают – запрет на обсуждение санкций и экономического кризиса, тревожные слухи в коллективе.

$R=0,511$ ;  $R^2=0,261$ ;  $F=68,765$ ;  $p<0,001$

$N=802$ , 39% - мужчины; 61% - женщины;  $M_{возр}=41$ ;  $SD=9,9$ ; 30% - работники государственных/муниципальных предприятий; 70% - работники частных предприятий; 52% отмечают, что их предприятие испытало на себе последствия новых санкций  
онлайн-опрос, ИП РАН; 23-25 апреля 2022 г.



## Предикторы депрессии среди сотрудников российских компаний в апреле 2022 г.



Стресс сотрудников снижают внутриорганизационное доверие, оптимизм в отношении будущего организации и нормы взаимной эмоциональной поддержки .

$R=0,492$ ;  $R^2=0,242$ ;  $F=41,486$ ;  $p<0,001$

$N=802$ , 39% - мужчины; 61% - женщины;  $M_{возр}=41$ ;  $SD=9,9$ ; 30% - работники государственных/муниципальных предприятий; 70% - работники частных предприятий; 52% отмечают, что их предприятие испытало на себе последствия новых санкций  
онлайн-опрос, ИП РАН; 23-25 апреля 2022 г.



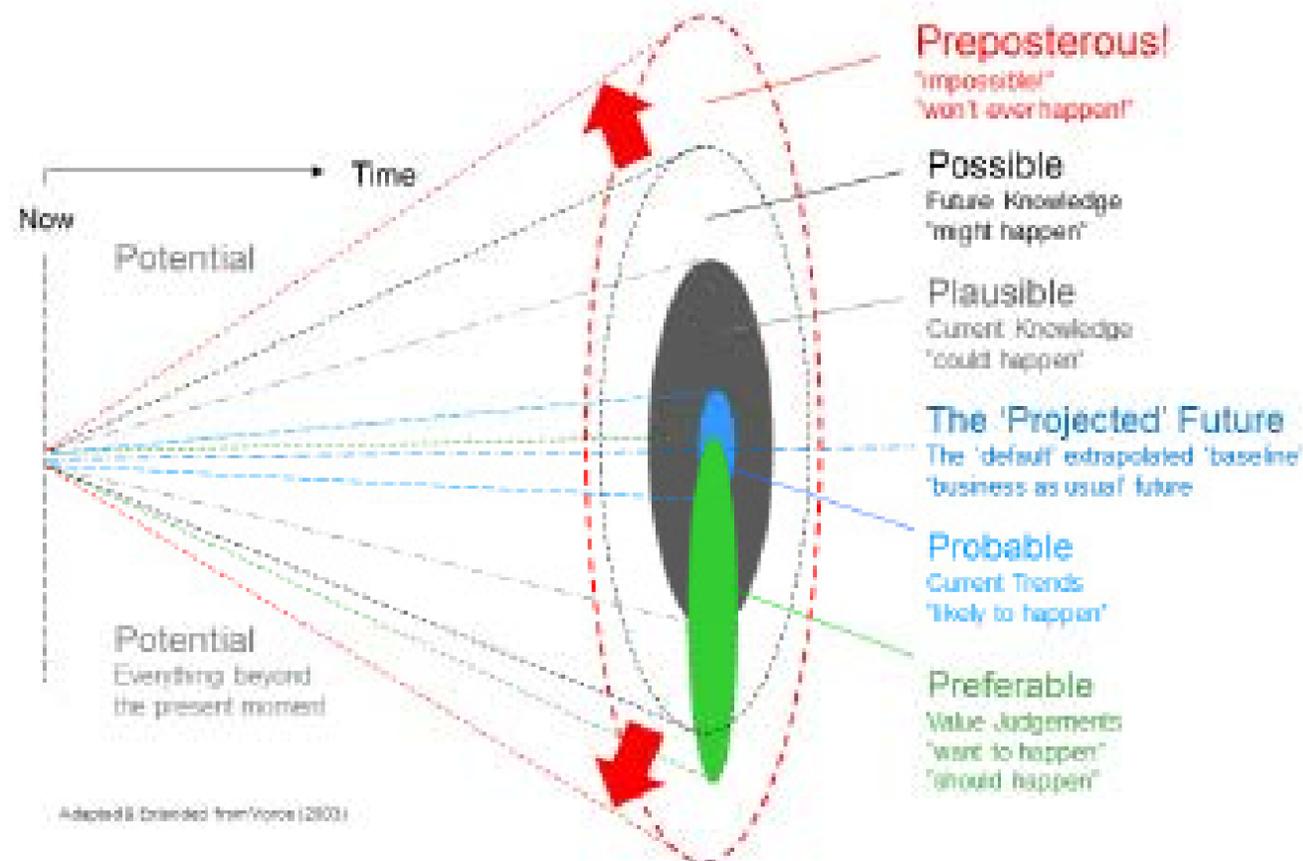
## Как поддержать психологическое благополучие и социальный оптимизм в своей организации?

---

- **ПОМОЩЬ РАБОЧИМ ГРУППАМ В ВЫРАБОТКЕ НОРМ КОММУНИКАЦИИ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ:** ОТ МОРАТОРИЯ НА ОБСУЖДЕНИЕ ВОПРОСОВ, ПОЛЯРИЗУЮЩИХ КОМАНДУ, К ПРАВИЛАМ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ ДРУГ ДРУГА
- **ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПОДЧЕРКИВАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ, КОТОРЫЕ ОБЪЕДИНЯЮТ ВСЕХ**
- **ДЕМОНСТРАЦИЯ ДОВЕРИЯ К СОТРУДНИКАМ**
- **ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА:** ПОДДЕРЖКА СОПЕРЕЖИВАНИЯ, ГРУППЫ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ, ВОЗМОЖНОСТЬ ДЕЛИТЬСЯ ПЕРЕЖИВАНИЯМИ НА СОВЕЩАНИЯХ
- **ПОЗИТИВНОЕ ПРОШЛОЕ:** ИНСТРУМЕНТЫ, ПОМОГАЮЩИЕ ВСПОМИНАТЬ ЯРКИЕ И ПОЗИТИВНЫЕ СОБЫТИЯ ПРОШЛОГО, НЕ ОБЕСЦЕНИВАТЬ ОПЫТ КРИЗИСА (СТОРИТЕЛЛИНГ, РЕТРОСПЕКТИВЫ)
- **ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДНОГО ВИДЕНИЯ:** СЕССИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ ОБРАЗА ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО, ПОСТАНОВКА ДОЛГОСРОЧНЫХ ЦЕЛЕЙ



## Многовариантность образов будущего – условие эволюционного успеха



(Voros, 2003; Нестик, 2018; Roberts, 2020)

Лидерское видение мотивирует и сплачивает коллектив, но одновременно – **ослепляет**, усиливает эффекты группового давления и сдвига к риску, загоняет в колею.

Чтобы увидеть стратегические альтернативы, нужна **рефлексия**.

## Жизнеспособность компаний и цивилизаций: как не ослепнуть, всматриваясь в будущее?

- способность организации **восстанавливаться** после неожиданных и неблагоприятных внешних воздействий;
- способность к реализации своего **инновационного потенциала**, созданию и использованию возможностей для развития



**Групповая  
рефлексия**



**Стратегическая гибкость**  
(способность замечать изменения и быстро реагировать на них)

**Видение  
желаемого  
будущего,  
приверженность  
целям,  
доверие**

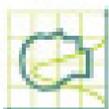
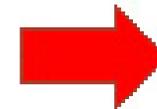


**Устойчивость системы  
управления** (четкость  
организационных целей,  
постоянство корпоративных  
ценностей и принципов в  
принятии решений).

(Lindgren, 2012; Sutcliffe, Vogus, 2003; Richtnér, Löfsten, 2014; Richtnér, Löfsten, 2014; Нестик, 2014; Человек в условиях глобальных рисков, 2020)



## Как легче договориться: от метафор к понятиям и цифрам



## Сценарный квадрат

### Сценарии развития индустрии здоровья (форсайт «Индустрия здоровья – 2030», Инвитро, 2013 г.)

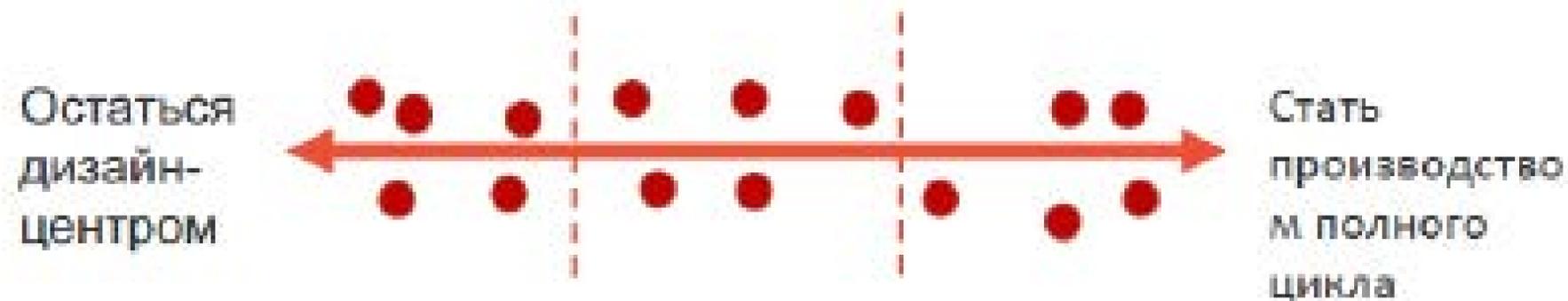


- Оси пространства, задаются стратегическими вызовами, а не желательностью изменений



## Как помочь своей команде сравнить стратегические альтернативы?

---



- Участники, оказавшиеся ближе всего к крайним позициям, объединяются в две команды и готовят аргументы в пользу своей альтернативы. Участники, оказавшиеся ближе к середине шкалы, разрабатывают критерии принятия решения (20 минут).
- Команды-антагонисты по очереди называют аргументы за и против. Затем выступают «эксперты», поясняя критерии, на которые они предлагают опираться, принимая решение (15 минут).

Спасибо за внимание!



Коваленко Т.А.

## Трансформационное лидерство: кейс НПФ Благосостояние



### ТАТЬЯНА КОВАЛЕНКО

Заместитель Генерального директора АО «НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» по технологиям;  
Кандидат культурологии  
Executive coach

Опыт работы в страховых компаниях и негосударственных пенсионных фондах более 20 лет. «Командный лидер клиентского опыта» 2018 CX WORLD AWARDS  
Участник кроссфункциональной команды по цифровой трансформации и внедрению RPA.

Опыт управления проектами (сертификат Project Management Institute) и процессами (сертификат Lean Six Sigma).





## ТРАНСФОРМАЦИЯ – ТРЕБОВАНИЕ ВРЕМЕНИ





# РЕВОЛЮЦИЯ? ЭВОЛЮЦИЯ!

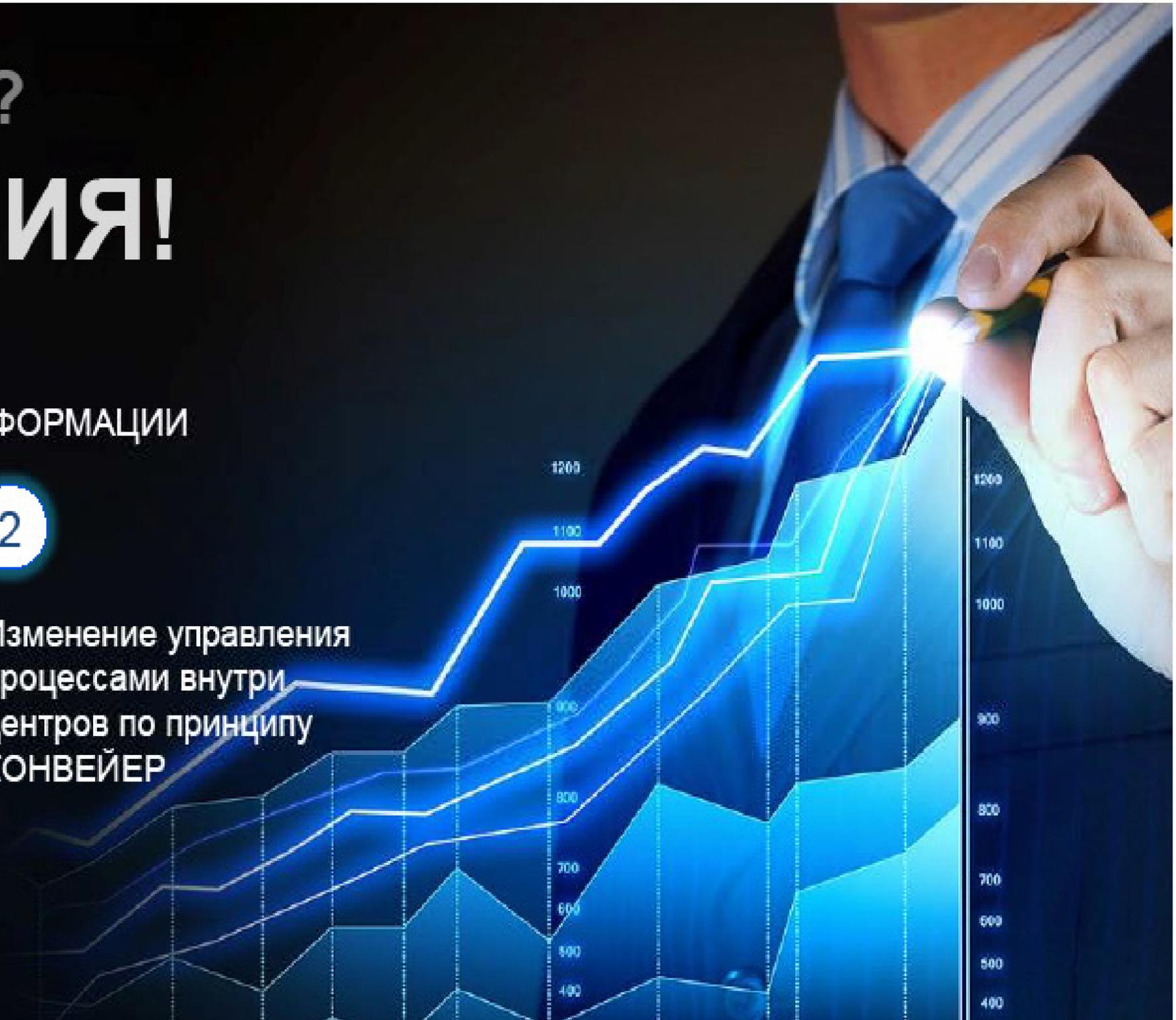
## ЭТАПЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

1

Создание профессиональных центров компетенций по технологическим процессам

2

Изменение управления процессами внутри центров по принципу КОНВЕЙЕР





## СЛОЖНОСТИ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА



# ЧТО ТАКОЕ ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО?

## Структура трансформационного лидерства

- **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СТИМУЛЯЦИЯ**  
умеет поддаться сомнению и бросить вызов текущему состоянию, полностью пересмотреть его и научить подчиненных творчески переосмысливать окружающее
- **ИНДИВИДУАЛЬНОЕ РАССМОТРЕНИЕ**  
оказывает поддержку и поощряет, всегда открыт для общения, создает такую атмосферу, что подчиненные не опасались и не стеснялись делиться идеями и обращаться за помощью, готов признать персональный вклад каждого в общее дело, демонстрирует искреннюю заботу о потребностях и чувствах подчиненных и помогает им самореализоваться
- **ВДОХНОВЛЯЮЩАЯ МОТИВАЦИЯ**  
способен мотивировать четкой постановкой задач и понятным планированием
- **ИДЕАЛИЗИРОВАННОЕ ВЛИЯНИЕ**  
является образцом для подражания. Другие готовы перенять его образ мышления, ценности и идеалы, и следовать за ним

## ТРАНСФОРМАЦИОННЫЙ ЛИДЕР

- держит ситуацию под контролем
- четко видит цель
- заглядывает в будущее
- видит проблему раньше, чем она станет явной
- полностью увлечен
- рушит стереотипы
- вдохновляет
- стимулирует достигать сверхрезультаты
- возлагает положительные ожидания
- расширяет возможности других
- заботится

Автор концепции Джеймс Макрегор Бернс (1978)  
Доработал: БЕРНАРД М. БАСС

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА «ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО»

### ЦЕЛЬ

развитие компетенций трансформационного лидерства и постоянного улучшения бизнес-процессов.

### ЗАДАЧИ

- / оптимизировать и улучшить бизнес-процессы технологического блока
- / создать условия для кросс-функционального взаимодействия, совместного поиска решений, взаимного улучшения
- / выработать способы гибкого реагирования на меняющиеся обстоятельства
- / проанализировать стратегии достижения высокой производительности труда
- / научиться управлять задачами, проектами и их ресурсами соответственно ситуации
- / определить зоны роста участников в управлении





# КОМПЕТЕНЦИИ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРА



## МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

### АНКЕТА ЛИДЕРСТВА

на основе примеров определяет лидерские качества



### АССЕСМЕНТ ВО ВРЕМЯ БИЗНЕС-ИГРЫ

Демонстрация компетенций в поведении  
Наблюдение на деловой игре



■ персональная развивающая обратная связь

■ индивидуальная траектория развития

■ групповой коучинг

БИЗНЕС-ИГРА: ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ

## БУМАЖНАЯ МАНУФАКТУРА

4 РАУНДА ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОЦЕССА С ПОВЫШЕНИЕМ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И ГИБКИМ РЕАГИРОВАНИЕМ НА ИЗМЕНЕНИЯ

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ	8 факторов трансформационного лидерства
ФОРМАТ	Очно
МЕСТО	г. Москва
ДАТА	1 марта
КОЛ-ВО УЧАСТНИКОВ	22

### РЕЗУЛЬТАТ

- уникальная атмосфера взаимодействия
- обмен практикой построения процессов
- лайфхаки
- простые решения и совместный анализ ошибок

ОТ компетенции и экспертизы

К масштабированию процесса

# ГРУППОВОЙ КОУЧИНГ И КРОСС-КОММУНИКАЦИЯ

## ЧТО РАЗВИВАЕМ

Принятие изменений, новой роли и осознание трансформации процессов

Оптимизация и улучшение процессов: постоянный поиск оптимального алгоритма действий

Ситуационное управление, управление ресурсами (деньги, люди, время), кросс-функциональное взаимодействие команд

## ФОРМАТЫ

Статус-встречи, рефлексия решений, обмен опытом

Калибровка и взаимный аудит процесса

Индивидуальные траектории развития





## ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА



Развитие компетенций трансформационного лидерства



Количество реализованных идей в проекте



Идеи по изменению процессов



Личный вклад в трансформацию



## МЕНЯЕМ ПРОЦЕССЫ, МЕНЯЯ ЛЮДЕЙ

- ПРОЦЕССНОЕ МЫШЛЕНИЕ
- ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ МЫШЛЕНИЕ
- ПРОЕКТНОЕ МЫШЛЕНИЕ
- DATA ANALYSIS
- ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРА





## МЕТОДОЛОГИЯ

- ОБУЧЕНИЕ ВЗРОСЛЫХ
- КОУЧИНГ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ И ГРУППОВОЙ
- КАСКАДНОЕ РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПОЛУЧЕННЫХ ЗНАНИЙ
- ДОМАШКА
- ПРАКТИКИ КАК ПРЕПОДАВАТЕЛИ





## НОВЫЕ ВЫЗОВЫ – НОВОЕ МЫШЛЕНИЕ



Спасибо за внимание!



# 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!

### О важности иметь стратегическую жизненную идею

По данным многолетних исследований Ю.В.Синягина, особое место в жизни и деятельности руководителя занимает «своё Дело», «Дело жизни», «кровная идея», обозначаемые автором как «Стратегическая жизненная идея», некая не всегда явно осознаваемая «Большая цель», которая определяет смысл существования человека. Именно стратегическая жизненная идея выступает тем стержнем, вокруг которого объединяются все личностно-профессиональные ресурсы человека в процессе его жизни и профессиональной деятельности. Так, в группе руководителей с выраженной такой идеей фиксируются более высокие результаты мотивации достижения, более выражены лидерские способности и сила личности, обеспечивающая продвижение идеи, преодоление на пути ее реализации, как внешних, так и внутренних ограничений.

Подробнее: Sinyagin Yu. V. Strategic life idea as a characteristic of the personality and orientation of the leader. Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology. 2020. 17(10). Pp. 1749-1776. ISSN 1567-214x - <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/4890>

### Факторы эффективности управленческих команд

На факультете оценки и развития управленческих кадров при изучении факторов эффективности управленческих команд установлено, что у руководителей существуют различия в представлениях о степени их участия в формировании своей управленческой команды, ее составе и эффективности этого состава. Показана взаимосвязь подобных представлений руководителя с карьерными и ценностными ориентациями, которые выступают как внутриличностные детерминанты процессов подбора членов команды. Различия в представлениях руководителей связаны не столько с уровнем выраженности отдельных ценностных ориентаций, сколько с особенностями их латентной структуры и наличием определённых ценностных стратегий, которые и обуславливают формирование тех или иных принципов и критериев в области формирования управленческой команды, принятия решений о подборе её членов и оценки эффективности её деятельности. При этом вне зависимости от характера, представления руководителя о принципах и факторах формирования эффективной управленческой команды, а также о факторах эффективности её деятельности могут быть обусловлены влиянием как просоциальных, так и проличностных ценностных стратегий.

Подробнее: Баркова Ю.К., Селезнева Е.В., Синягин Ю.В. Взаимосвязь представлений руководителей организаций о факторах эффективности управленческой команды и их ценностных ориентаций // Вестник Московского государственного областного университета (Электронный журнал). 2021. № 2. С. 166-187. DOI: 10.18384/2224-0209-2021-2-1074. URL: <https://evestnik-mgou.ru/vi/Articles/Doc/1074>

### Управленческий код руководителей

Ученые Северо-Западного института управления РАНХиГС Т.Н. Куликова и В.Н. Софьина провели исследование среди 158 руководителей высшего звена, в результате которого в управленческом коде руководителей выявлены преобладающие управленческие функции, отвечающие за стиль руководства. Основным инструментом исследования была выбрана методика И. Адизеса. Результаты исследования указали на примерно равное распределение по всей выборке всех 4 управленческих функций: Производитель, Администратор, Предприниматель и Интегратор. Сравнительный анализ показал, что на статистически значимом уровне более выраженной является управленческая функция Производитель, далее в порядке уменьшения выраженности функции Предприниматель, Администратор и Интегра-



тор. Исследование также позволило установить, что у участвующих в нем руководителей чаще встречаются двойные доминанты, их 6 – коды «РАеi» (28,9% руководителей), «РаЕi» (22,2% руководителей), «РАеl» (17,8% руководителей), «рАЕi» и «раЕl» (по 11,1% руководителей), «рАеl» (8,9% руководителей). Треть руководителей успешно сочетают в себе три управленческие функции, их 4 – коды «РАЕi» (45,5% руководителей), «рАЕl», «рАЕi» и «РАеl» (по 18,2% руководителей). И только у двух руководителей ярко выражена только одна управленческая функция – код «рАеi». Статистически значимые различия между мужчинами и женщинами обнаружены по управленческим стилям Предприниматель и Интегратор.

Подробнее: Куликова Т.Н., Софьина В.Н. Психологический подход к анализу стилей управления руководителей высшего звена // Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. 2020. № 2. С. 321–332. <https://lengu.ru/mag/vestnik-leningradskogo-gosudarstvennogo-universiteta-imeni-a-s-pushkina/arkhiv-vypuskov>

### Особенности восприятия времени и карьерный габитус поколения Миллениум

Миллениалы – поколение людей, рожденных с 1982 по 2002 год, имеющих свой особый жизненный путь. Глобальные процессы и кризисы оказали свое влияние на проживаемый этим поколением опыт. Сотрудник Института государственной службы и управления РАНХиГС Е.Э. Олейникова провела онлайн-интервью среди 20 представителей поколения Миллениум. Текстовые и видеоматериалы были интерпретированы как нарративы респондентов и проанализированы тематически, с точки зрения карьерного габитуса поколения. По результатам исследования автором был выделен ряд особенностей восприятия времени миллениалами и следующие из этого особенности восприятия собственной жизни и карьеры. В частности, молодым людям присущ страх упущенных возможностей (FOMO), время воспринимается ими как нелинейный процесс, жизнь – как проект с принципами Agile-управления, а карьера – как вспомогательный инструмент для самоидентификации и другое. По мнению автора, осознание миллениалами нелинейности времени может поспособствовать реформам в образовании и подготовке государственных управленцев, способных справляться с вызовами цифрового общества и VUCA-мира.

Подробнее: Олейникова Е.Э. Восприятие времени как ключевой элемент дизайна карьерного габитуса поколения Миллениум // Государственная служба. 2022. № 1(135). С. 80-85. <https://drive.google.com/file/d/1yjQte8sqYIFCxrwwOI98uJemjar6FFXT/view>

### Можно ли намеренно изменить свой характер?

Ученые из Словении, критически оценив исследования в области психологии личности, посвященные изучению собственных усилий человека в изменении черт личности, установили, что большинство людей хотели бы изменить некоторые особенности характера и действительно могут это сделать, поставив перед собой цель и продумав конкретный план собственных активных усилий в этом направлении. Авторы предполагают, что это восходящий процесс, основным механизмом которого является изменение текущего поведения, мышления и эмоций, что в итоге проявляется в трансформации личностных черт. По данным исследователей, это касается прежде всего желаемого увеличения экстраверсии, доброжелательности и добросовестности, что может иметь благоприятные последствия для личности. Однако собственное восприятие произошедших изменений может привести к снижению эмоциональной стабильности.

Подробнее: Zager Kocjan, G., & Kekec, M. (2020). I want to be more ... Can we intentionally change our personality traits? Psihološka obzorja. №29. Pp. 143–157. <https://doi.org/10.20419/2020.29.522>

СЛЕДУЮЩИЙ ВЫПУСК  
— СЕНТЯБРЬ 2022

