

№4 (16) ДЕКАБРЬ 2022

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЛИЧНОСТЬ: РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



ИЗДАТЕЛЬ
АНО «НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР
ЭКСПЕРТИЗЫ И ИННОВАЦИЙ»



От выпускающего редактора

Уважаемые коллеги и друзья, дорогие читатели!

Перед вами новый и последний номер журнала в уходящем 2022 году. По традиции хотим подвести краткие итоги.

За этот год мы выпустили в свет 4 номера, включающих в себя 28 публикаций. Сайт журнала посетили 1150 новых читателей. Общий показатель посещаемости достиг отметки в 3150 человек в возрасте от 18 до 55 лет. Среди наших читателей, как и в прошлом году, женщин больше, чем мужчин: 77% и 23% соответственно. География нашего журнала существенно расширилась. Если в прошлом году охват составлял 23 страны, то в этом году их 32. В лидерах конечно же Россия, следом идут Беларусь, США, Украина, Финляндия, Нидерланды, Франция, Китай, Австрия, Армения, Казахстан, Германия, Узбекистан, Киргизия, Швеция, Турция, Латвия, Ирландия, Канада, Литва, Мальдивы, Португалия, Андорра, Великобритания, Иордания, Молдова, Норвегия, Польша, Сербия, Сингапур, Таджикистан, Южная Корея. Очень хорошие результаты, не правда ли?

В течение всего года вы, уважаемые авторы и читатели, могли не только прочитать статьи, но и послушать их. И ваши отзывы говорят о том, что многим это новшество пришлось по душе.

Что ж, и этот непростой, насыщенный и динамичный год подходит к своему завершению. От имени редакции выражаю вам слова благодарности за доверие и искренний интерес к нашему журналу. Для нас они большая опора и поддержка. Желаю в Новом 2023 году творческого вдохновения, новых профессиональных достижений, ярких открытий и хорошего настроения. И, как и прежде, мы рады новым авторам и читателям! До встречи в Новом году!

Зарина Гояева,
с добрыми пожеланиями от всего редакционного коллектива



ОГЛАВЛЕНИЕ

Команды в системах управления: наука и практика	5
Переверзина О.Ю. Формирование и эффективность деятельности проектных команд: анализ отечественных исследований.....	6
Рожок А.В. Подбор команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов.....	14
Карьера и карьерное сопровождение	26
Булетова Н.Е. Социально-экономические факторы личностно-профессионального и карьерного развития руководителя	27
Современные кадровые технологии	34
Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н., Татаринова Л.Н. О решении ключевых проблем управления кадрами на государственной службе: экспертный взгляд.....	35
Диагностика и оценка личности	41
Шебураков И.Б. Целостный подход к оценке современного государственного гражданского служащего	42
Траектории личностного и профессионального развития	52
Селезнева Е.В., Татаринова Л.Н., Трифонова А.В., Чирковская Е.Г. Программы дополнительного профессионального образования для государственных гражданских служащих в представлениях субъектов образовательного процесса	53
Уварова Л.Р. Диалектика становления качеств и свойств личности в опыте реализации гражданско-патриотического воспитания.....	71

Иллюстрации к выступлениям участников III Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления»	78
Ганчеренок И.И., Горбачев Н.Н. Компетентностное управление в условиях цифровой трансформации	79
Булетова Н.Е. Социально-экономические факторы личностно-профессионального и карьерного развития руководителя	90
Соловьева Е.В. Не нужно бояться будущего, его надо создавать.....	104
Истомин В.В. Качество межличностных отношений в формировании и реализации кадровой политики	109
Дайджест исследований в области психологии	142



Команды в системах управления: наука и практика



Формирование и эффективность деятельности проектных команд: анализ отечественных исследований



Переверзина О.Ю.
Кандидат психологических наук,
эксперт факультета оценки и
развития управленческих кадров
ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

e-mail: pereverzina@ranepa.ru

Аннотация

Представлен обзор и анализ некоторых отечественных исследований, затрагивающих проблематику работы проектных команд. Помимо традиционных вопросов, связанных с задачами формирования команд, оценки эффективности их деятельности, мотивации участников и др. были предприняты попытки рассмотреть и относительно недавно возникшие темы, например, формирование и управление Agile-командами, использование Scrum-методов, возможности Agile-коучинга и др., в том числе, и в органах публичной власти. Глубина обзора составляет 6 лет (2016-2021 гг.).

Ключевые слова

• проектная команда • проектное управление • проектный менеджмент • проектный подход в управлении • методы исследования проектных команд •

Проблематика, связанная с различными аспектами исследования команд, остаётся актуальной для учёных и практиков на протяжении многих лет. В связи с постоянно возникающими новыми мировыми вызовами и угрозами только командные методы управления позволят реализовать эффективные и отвечающие запросам времени стратегии деятельности. С другой стороны, результативность и эффективность команд не будет возможна без их постоянной трансформации в части структуры и способов формирования и управления согласно новым тенденциям, во многом зависящим от особенностей быстро изменяющегося мира.

Проектные и командные методы управления давно вышли за рамки функционирования коммерческих структур, в которых от быстроты принятия и реализации управленческих решений зависит не только возможность получения коммерческой выгоды, но и сам факт существования многих компаний. На сегодняшний день командные и проектные методы работы с успехом используются в системе образования, здравоохранения, других отраслях социальной сферы. Современная система государственного управления России во многом также ориентирована на использование командных и проектных методов управления, которые хорошо зарекомендовали себя как инструменты быстрого достижения поставленных перед государственными органами целей, а также получаемые этими методами результаты измеримы и прозрачны.

Как показывает анализ отечественных источников за последние пять-шесть лет, фокус внимания исследователей был направлен в основном на изучение особенностей командного взаимодействия, оценку эффективности деятельности команд, командного потенциала и т.п., и в меньшей степени затрагивал теоретические основы рассматриваемого предмета. Поэтому работа М.В. Ермолаевой и Ж.М. Кокуевой может отчасти восполнить существующий пробел. В частности, авторы предлагают рассмотреть такой феномен как «групповые компетенции проектной команды» и предлагают отличать их от «корпоративных компетенций», подразумевая под первыми «процессы, детерминирующие само существование коллектива, группы, социальной общности, которые оказывают влияние на эффективность совместной деятельности и межличностные отношения, опосредованные этой деятельностью», а под вторыми «общие требования, которые предъявляет компания ко всем своим сотрудникам вне зависимости от должности и характера профессиональной деятельности» [4, с. 147]. Авторы развивают и наглядно подтверждают тезис о том, что «команда является наилучшим инструментом достижения цели не всегда, но только в среде с высокой степенью неопределенности, когда должностные полномочия размываются, решения принимаются оперативно и творчески на стыке различных знаний, опыта и возможностей. В ситуации стабильности, определенности, в организации с жесткой структурой подчинения и строго закрепленными должностными обязанностями командные методы работы не эффективны» [Вересов Н.Н. Цит. по: 4, с. 148].

Под проектной командой обычно понимается коллектив специалистов, обладающих специфическими компетенциями, объединенных для достижения конкретной цели в заранее заданные сроки (жизненный цикл проекта). Наиболее эффективными считаются проектные команды, в которых обеспечивается взаимодополняемость членов команды. Внутри проектной команды возможно разделение ее участников на команду управления (организации) проектом и процессную команду, которая обеспечивает содержательное наполнение проекта. Это идеальный вариант формирования проектной команды, однако на практике эти условия не всегда соблюдаются.

Существует множество областей управленческой деятельности, где наиболее релевантен и успешно используется проектный подход. Основная его характеристика и особенность – рассмотрение человеческих ресурсов как основы эффективности деятельности. Такой подход является залогом того, что проект действительно будет реализован с максимальной отдачей.

Например, А.Б. Докторович [3] в своем исследовании проанализировал возможности и роли проектных команд в формировании и практической реализации международных и крупных высокотехнологичных проектов, реализуемых инновационными организациями, в частности, возможности, проблемы формирования и работы высококвалифицированных специалистов в проектной команде на каждом этапе зарождения и осуществления таких проектов.

Автор справедливо отмечает, что существует достаточно много сложностей в применении эффективных организационных, экономических и иных механизмов внедрения инновационных проектов, а также в

руководстве и управлении данными проектами. «Поэтому для успешного решения сложного комплекса проблем внедрения новаторских бизнес-идей целесообразно использовать проектные команды как в международных, национальных, так и в крупных инновационных проектах» [3, с. 72]. Предлагаемое А.Б. Докторовичем исследование обоснованно доказывает, что проектные команды и проектный метод управления, получившие активное распространение в самых разных отраслях, могут быть успешно применены в качестве современного организационно-управленческого механизма в высокотехнологичной экономической деятельности и в управлении персоналом.

П.С. Гоцев и И.Н. Булгакова предлагают использовать методы предикативной HR-аналитики в организации принятия решений при формировании проектных команд [2]. Авторы разработали алгоритм формирования проектной группы с помощью процедуры многокритериального выбора, на основе метода анализа иерархий. Следует особо подчеркнуть, что активное развитие информационно-коммуникационных технологий значительно способствует появлению новых, высокотехнологичных возможностей поддержки принятия управленческих решений, в том числе относительно формирования команд, включая в анализ и прогноз необходимое количество разнообразных HR-метрик.

Переход к организации деятельности на основе проектных команд ставит перед руководителями ряд сложных вопросов, таких как способы формирования команд, оценка их потенциала и эффективности, мотивация участников и др. Наряду с этими вопросами, традиционными для любого типа управления, возникают такие современные вопросы как формирование и управление Agile-командами, использование Scrum-методов, возможности Agile-коучинга и др.

Каждый менеджер, который когда-либо сталкивался с проектным управлением, понимает сложность организации слаженной работы команды, так как основной характеристикой настоящего времени является перманентная изменчивость требований к результатам работы. Помимо этого, зачастую лица, принимающие решения, имеют представление лишь об общей задаче, которую им предстоит поставить перед командой, и с трудом могут детально представить образ результата, а следовательно, не могут полностью донести его до исполнителей. При этом сложности с представлением образа результата связаны с тем, что результат теперь всё чаще не имеет конечной точки, а также гибко трансформируется в зависимости от предпочтений и удовлетворенности его потребителя.

Вследствие этого для работы с подобными проектами идеально подходит методология гибкого управления проектом на основе ценностей Agile, которая позволяет быстро создавать различные продукты один за другим и делать их всё более значимыми для потребителя. Это достигается за счет разделения всей работы на несколько этапов – спринтов, зафиксированных жесткими сроками (дедлайнами). Такое разделение даёт команде возможность постоянно оценивать промежуточные результаты работы, получать отзывы и быстро вносить изменения. Важно подчеркнуть, что в данном случае команды формируются для проведения краткосрочных видов работ, а не на длительный период времени.

Примечательно, что Agile – это не просто прикладная технология, созданная под влиянием текущего момента, а определенная управленческая философия, представляемая ее сторонниками как набор ценностей. Основным постулатом этой системы является принцип приоритета людей и их потребностей над бюрократией в любых ее проявлениях. Философия Agile направлена на создание работающих продуктов, необходимых заказчикам (здесь заказчики могут пониматься в широком контексте), именно в том виде, в каком они хотят их видеть, и такие работающие продукты считаются более важными, чем исчерпывающая документация по ним. Во главе угла также стоит принцип сотрудничества с заказчиком, а не длительное согласование условий контрактов.

Данная концепция была с энтузиазмом встречена и принята к реализации во многих отечественных организациях коммерческого сектора. Предпринимаются попытки внедрить некоторые ее элементы в систему государственного и муниципального управления. Пока нельзя считать их полностью успешными из-за особенностей системы, а также из-за значительного сопротивления государственных служащих, которые привыкли к иным методам работы. Решение вопроса сочетания традиционных и инновационных инструментов в системе государственного и муниципального управления может стать мощным прорывом для повышения эффективности, гибкости и прозрачности данной системы.

На основе Agile-принципов был создан метод гибкого командного управления и взаимодействия Scrum.

В основе обоих этих понятий лежит идея повышения продуктивности команд. Естественно, что с появлением новых форм работы меняются и способы управления командами. Управление осуществляют Scrum-мастера (внедряет Agile-практики) и Agile-коучи (не только внедряет Agile-практики, но и стимулирует команду к более активному и осознанному движению вперед и к повышению собственной эффективности).

Как и многие другие управленческие технологии, Agile – это продукт зарубежных ученых и практиков. Однако он активно внедряется в российскую практику и, следовательно, является предметом изучения отечественных исследователей. Так, О.Л. Чуланова [9] отмечает: «...повышенное внимание исследователей и практиков к Agile-коучингу неслучайно. Автор считает, что данный инструмент организации командного взаимодействия займет достойное место не только в сопровождении проектных команд, но будет уместен и в работе с коллективом в таких организационных моделях как «бирюза» («живых организациях»). Agile-коуч возвращает новую культуру в компании, объясняет смысл изменений и советует, как организовать работу. Хороший Agile-коуч мотивирует коллектив на изучение нового, помогает справиться с сопротивлением. Высокую эффективность можно ожидать от данного инструмента и в ситуациях неопределенности, многозадачности, гибкости, постоянного внедрения инновационных технологий, когда традиционные способы управления становятся неэффективными» [9, с. 153].

Интересным, на наш взгляд, является исследование такого феномена как «единое креативное поле команд». Ю.В. Прус, М.А. Федотова, И. Бинь [8] указывают на то, что необходимо совершенствование методологии, методов и средств моделирования и прогнозирования социальной нестабильности, которая создается чаще всего неэффективной работой команд в самых разных сферах деятельности и имеет катастрофические масштабы и последствия. Авторы сравнивают работу так называемых К-команд (обычных команд, не обученных по специальным методикам), основанных на взаимодействиях – транзакциях, и ТФ-команд, работающих в рамках нелинейных принципов управления с дополнительной ролью «Джокера» и функционирующих в едином креативном поле (ЕКП). Авторы отмечают: «Результаты работы К-команд в неравновесных средах крайне неэффективны из-за рассогласованности ценностей, мнений, интересов и позиций, а, главное, отсутствия ЕКП, что ведет к неэффективным решениям и поведению отдельных участников и команд в целом. Опираясь на новые тенденции работы с персоналом, талантами, развитием лидеров, операциональной деятельностью и управленческими изменениями, можно уже сегодня развивать инструменты и методы эффективной образовательной деятельности. Это прежде всего HR-платформы, основанные на применении инноваций, программного обучения и развития карьеры с использованием сетей и когнитивных технологий, стратегий развития опыта сотрудников, где в центре – сам сотрудник. ТФ-команды представляют собой организационно-коммуникативную среду для совместной инновационной деятельности, путем создания единого креативного поля команды, общего для всех членов команды» [8, с.87].

Новые формы команд предполагают и новые формы командного лидерства – нацеленного на эффективную работу в условиях кризисов, отказе от информирования и конфронтационных диалогов в пользу вовлечения и мотивации, полного использования человеческих ресурсов.

Учёные и практики все чаще заявляют о том, что для креативной экономики, в которой главным инструментом являются знания, главным ресурсом – информация, а продуктом – инновации, и для креативной эпохи в целом нужны новые концепции подготовки лидеров. В.Ш. Каганов и Л.М. Табатадзе предлагают концепцию конвергентного лидерства [5], под которым авторы понимают «систему управленческих подходов и формирования соответствующих компетенций в системе связей и взаимоотношений, которые проявляются в конкретной (проектной) деятельности компании, а также универсальную технологию управления коллективами как саморазвивающимися живыми организмами, целостность и развитие которых обеспечивается уникальностью и самоценностью каждого члена коллектива. В этой концепции лидер подобен мозгу, который координирует работу всех остальных органов, а все органы живой системы важны и слабо заменимы. На первый план выходит способность руководителя создавать условия для постоянной позитивной трансформации коллектива, команды, во-первых, через раскрытие внутренней природы человека, а во-вторых, через дивергентную лидерскую активность, чтобы инициировать членов коллектива на максимальное проявление своих компетенций и личностных качеств для получения эффективных результатов деятельности при реализации поставленных задач в

условиях нарастающей рыночной конкуренции. Задачи, решаемые лидером, можно отнести к классу задач стратегии принятия решений на основе выбора альтернатив (участников проектной команды) для каждого проекта (или этапа) с учетом их совместимости, а также влияния внешних и внутренних факторов» [5, с.98].

Что касается такого важного вопроса, как оценка потенциала проектных команд, то здесь представляется интересным исследование М.В. Красностановой и Э.М. Шарафутдиновой [6], которые предлагают включать в оценочные методики такой значимый параметр как «социальная чувствительность» - психологическое явление, обозначающее, что индивид, относящийся к какой-то группе, тонко, адекватно понимает / воспринимает другого индивида той же группы. Как отмечают авторы: «По итогам проведенного исследования можно сделать основные выводы: уровень “социальной чувствительности” влияет на результативность команды и способность к инновационной деятельности; для оценки уровня инновационного потенциала проектной команды ориентироваться только на квалификацию членов команды недостаточно, важно также учитывать показатель “социальная чувствительность”; ... показатель “социальная чувствительность” может измеряться как методом ассесмент-центра, так и структурированным интервью» [6, с. 97].

Особенно интересно рассмотреть исследования, посвященные проектному подходу в государственном управлении. Количество таких исследований, к сожалению, не велико. В них рассматриваются проблемы использования методов проектного менеджмента на государственной и муниципальной службе, определяются направления повышения эффективности проектной деятельности. При этом все авторы сходятся на том, что проектный менеджмент будет находить все большее применение в государственном и муниципальном управлении, так как он показал значительное повышение показателей эффективности и результативности деятельности по сравнению с традиционными методами. Это достигается, прежде всего, за счет концентрированного использования ресурсов, направленных на достижение целей, в четких временных рамках и с предсказуемым, запланированным результатом.

С.Р. Абрамкина, Л.Б. Владыкина, А.Н. Лукин отмечают, что управление проектами в государственных структурах имеет свою специфику: «более жесткое правовое регулирование деятельности государственных органов; строгая субординация, предполагающая систематическую отчетность по вертикали власти; расходуются прежде всего бюджетные средства; открытость деятельности, публичный отчет, общественный контроль при участии институтов гражданского общества; направленность на достижение стратегических приоритетных для социума целей; предпочтение получению социального эффекта от реализации проекта перед его прибыльностью» [1, с. 39].

Обобщая основные проблемы, с которыми сталкиваются государственные органы в попытках реализации проектного менеджмента, можно выделить несколько кластеров трудностей:

целевые – начинается реализация тех проектов, которые не имеют очевидной пользы для развития территорий, не расставлены приоритеты реализации проектов или они расставлены неверно; значительная часть проектов, на которую затрачены немалые финансовые средства, прекращаются до того, как цель будет достигнута, либо являются однократными, не переходят в статус долгосрочных регулярных программ; целевые индикаторы не связаны с выбираемыми технологиями и инструментами для их достижения;

- ресурсные – недостаточно качественно проведено исследование и обоснование количества и качества необходимых для реализации проекта ресурсов и объемов финансирования, постоянно возникает нехватка ресурсов, руководители вынуждены «выбивать» дополнительные ресурсы, у большинства проектов низкая окупаемость и пр.
- временные – проекты реализуются со значительным нарушением сроков, либо расчет сроков оказывается неверным изначально;
- информационные – информация о проектах, реализуемых на конкретных территориях и в целом по стране, неточна или вообще отсутствует, тиражируемость проектов невелика;
- человеческий фактор – не предусмотрено ответственности должностных лиц, виновных за недостижение целевых показателей, руководители проектов не обладают достаточной квалификацией для того, чтобы своевременно осуществлять корректирующие действия, служащие, реализующие проект, чрезмерно загружены и пр.

Таким образом, несмотря на всю очевидность необходимости использования проектных методов управления, современная система государственного управления еще не вполне готова использовать этот метод. Можно согласиться с С.Р. Абрамкиной, Л.Б. Владыкиной, А.Н. Лукиным, которые отмечают, что «В государственном и муниципальном управлении имеет место противоречие между проектными и функциональными механизмами управления, поскольку, с одной стороны, провозглашается переход на проектное управление, а с другой, реализуются эти проекты при помощи старого набора подходов и механизмов, что снижает вероятность успешной реализации проекта» [1, с.40]. К сожалению, здесь, как и во многих других областях, наблюдается значительный разрыв между технологиями и культурой управления в бизнес-структурах и органах государственного управления. Однако значительный потенциал проектного и командного управления определенно поможет преодолеть имеющиеся трудности.

Список использованной литературы:

1. Абрамкина С.Р., Владыкина Л.Б., Лукин А.Н. Использование проектного метода в государственном и муниципальном управлении: от декларирования к результативности // Социум и власть. 2019. № 2. С. 37-46.
2. Гоцев П.С., Булгакова И.Н. Применение методов предикативной HR-аналитики в организации принятия решений при формировании проектных команд // Матрица научного познания. Научный электронный журнал. 2021. № 6-1. С. 57-66.
3. Докторович А.Б. Формирование и работа проектных команд в международных, национальных и крупных внутриорганизационных инновационных проектах // Труд и социальные отношения. 2018. № 1. С. 72-81.
4. Ермолаева М.В., Кокуева Ж.М. Групповые компетенции проектной команды // Мир психологии. 2021. № 4(107). С. 147-158.
5. Каганов В.Ш., Табатадзе Л.М. Конвергентное лидерство в условиях креативной экономики: программы дополнительного профессионального образования // Государственная служба. 2018. Т.20. № 6(116). С.96-102.
6. Красностанова М.В., Шарафутдинова Э.М. Инновационный потенциал проектной команды: структура и оценка // Инновационное развитие экономики. 2017. № 4(40). С. 88-98.
7. Методики диагностики управленческого персонала и латентной структуры организации: методическое пособие. Под общ.ред. Ю.В. Синягина. М.: Изд-во РАГС, 2009. 142 с.
8. Прус Ю.В., Федотова М.А., Бинь И. Статистическое моделирование и технологии искусственного интеллекта в оценке и управлении параметрами единого креативного поля команд: опыт количественного анализа // Научный результат. Социология и управление. 2018. Т. 4. № 3. С. 85-96. DOI: 10.18413/2408-9338-2018-4-3-0-7
9. Чуланова О.Л. Agile-коучинг как высокоэффективный инструмент управления проектными командами в условиях неопределенности и многозадачности // Вестник Сургутского государственного университета. 2019. № 1(23). С.145-155.

Formation and efficiency of project teams: analysis of domestic research

Pereverzina O.Yu.

PhD, the expert of the faculty of assessment and development of managerial personnel, GSPM, RANEPa, Moscow

E-mail: pereverzina@ranepa.ru

Abstract

A review and analysis of domestic research, affecting the problems of the work of project teams, is presented. In addition to the traditional issues related to the tasks of forming teams, assessing the effectiveness of their activities, motivating participants, etc., attempts were made to consider relatively recent topics, for example, the formation and management of Agile-teams, the use of Scrum-methods, the possibilities of Agile-coaching, etc., including in public authorities. The review depth is 6 years (2016-2021).

Key words

• project team • project management • project management approach • research methods for project teams •

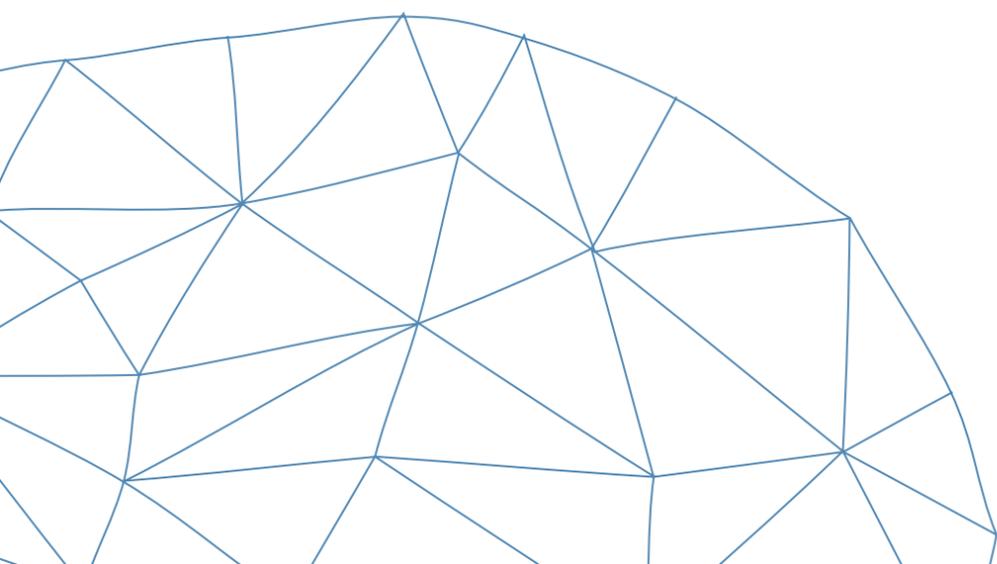
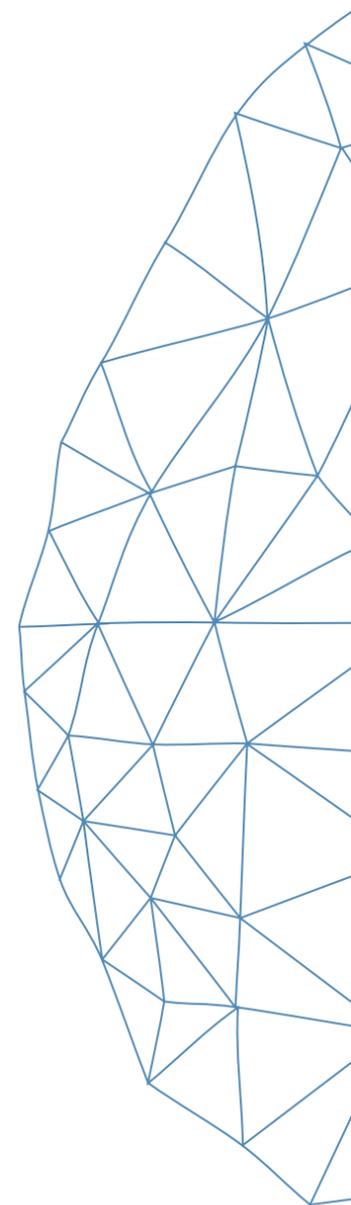
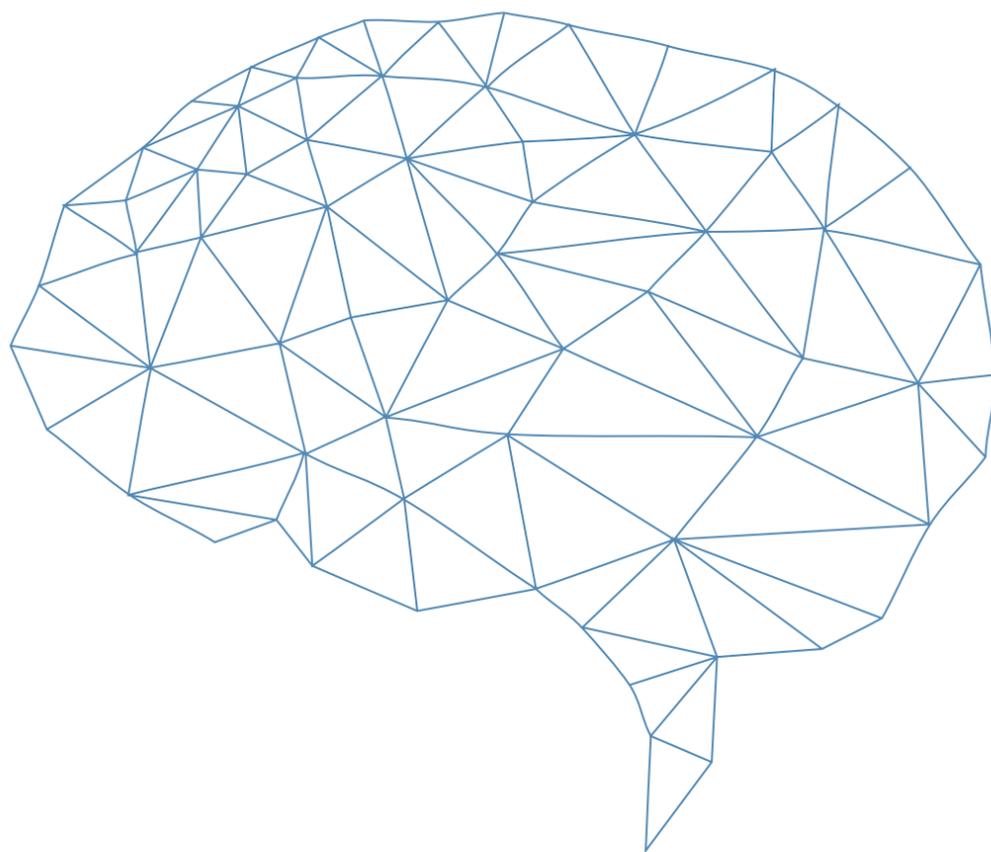
References

1. Abramkina S.R., Vladykina L.B., Lukin A.N. The use of the project method in state and municipal management: from declaration to effectiveness // *Society and power*. 2019. N 2. P. 37-46.
2. Gotsev P.S., Bulgakova I.N. Application of methods of predicative HR analytics in the organization of decision-making in the formation of project teams // *Matrix of scientific cognition. Scientific electronic journal*. 2021. N 6-1. P. 57-66.
3. Doktorovich A.B. Formation and work of project teams in international, national and large intra-organizational innovative projects // *Labor and social relations*. 2018. N 1. P. 72-81.
4. Ermolaeva M.V., Kokueva Zh.M. Group competencies of the project team // *The world of psychology*. 2021. N 4(107). P. 147-158.
5. Kaganov V.Sh., Tabatadze L.M. Convergent leadership in a creative economy: programs of additional professional education // *Public service*. 2018. Vol.20. N 6(116). P. 96-102.
6. Krasnostanova M.V., Sharafutdinova E.M. Innovative potential of the project team: structure and evaluation // *Innovative development of the economy*. 2017. N 4(40). P. 88-98.
7. Methods of diagnostics of managerial personnel and latent structure of the organization: a

methodological guide. Under the general editorship of Yu.V. Sinyagin. M.: Publishing House of RAGS, 2009. 142 p.

8. Prus Yu.V., Fedotova M.A., Binh I. Statistical modeling and artificial intelligence technologies in the assessment and management of parameters of a single creative field of teams: experience of quantitative analysis // Scientific result. Sociology and Management. 2018. Vol. 4. N 3. P. 85-96. DOI: 10.18413/2408-9338-2018-4-3-0-7

9. Chulanova O.L. Agile coaching as a highly effective tool for managing project teams in conditions of uncertainty and multitasking // Bulletin of Surgut State University. 2019. N 1(23). P. 145-155.





Подбор команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов



Рожок А.В.

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

e-mail: kahn88@mail.ru

Аннотация

В статье представлены результаты исследования путей повышения эффективности использования региональных кадровых конкурсов для формирования управленческих команд, обеспечивающих реализацию национальных проектов. Показано, что открытые региональные кадровые конкурсы в настоящее время недостаточно оценены как эффективный инструмент подбора региональных проектных команд. Предложены пути повышения эффективности использования региональных кадровых конкурсов для формирования управленческих команд, обеспечивающих реализацию национальных проектов.

Ключевые слова

• национальные проекты • государственные гражданские служащие • управленческая команда • диагностика • оценка • подбор •

Укрепление государственного суверенитета России как важнейшая стратегическая цель в данный момент ее исторического развития требует не только повышения финансового и экономического суверенитета, кардинальной трансформации экономики, значительной активизации культурных, образовательных, научных процессов [3]. Как отмечают многие авторы, определяющим фактором результативности решения всех этих стратегических задач является качество реализации всего комплекса национальных проектов, связанных как с развитием конкурентоспособности российской экономики, так и с повышением качества жизни граждан нашей страны [см., например: 1; 4; 7; 9].

При этом одной из серьезнейших проблем, затрудняющих достижение целей национальных проектов, является качество деятельности управленческих команд, которые формируются на региональном уровне для реализации конкретных проектов.

Как показывает практика сотрудничества факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС с кадровыми службами региональных органов государственной власти в области диагностики и оценки кандидатов на вакантные должности, неэффективность деятельности региональных проектных команд во многом обусловлена несовершенством процедур подбора в такие команды.

Одной из целей научно-исследовательской работы «Особенности формирования управленческих команд для реализации национальных проектов с использованием кадровых региональных конкурсов» (2021 г.), выполнявшейся в рамках государственного задания РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, было определение путей повышения эффективности использования региональных кадровых конкурсов для формирования управленческих команд, обеспечивающих реализацию национальных проектов. На наш взгляд, результаты исследования не утратили свою актуальность и в настоящее время.

Следует отметить, что формирование эффективных проектных команд на региональном уровне и определение направлений оптимального использования потенциала кадровых региональных конкурсов связано с акцентированием внимания на нескольких ключевых моментах, которые непосредственно влияют на данный процесс: деятельностном и коммуникативном контекстах проектной деятельности в системе государственного управления, специфике проектных команд в органах государственного управления, а также инструментальном аспекте подбора и развития проектных команд.

Деятельностный контекст формирования эффективных проектных команд с использованием кадровых региональных конкурсов связан с особенностями самой проектной деятельности в системе государственного и муниципального управления.

Необходимость повышения эффективности и результативности деятельности органов власти, неспособность системы государственного управления быстро и адекватно реагировать на изменения внешней среды, связанные с усложнением решаемых управленческих задач, стали отправными точками осознания необходимости применения новых управленческих подходов, методов и технологий. Особая роль проектных методов связывалась с выстраиванием стратегии по реализации целевых ориентиров на национальном уровне, более четким структурированием межведомственного и межуровневого взаимодействия в реализации национальных приоритетов. В качестве преимуществ проектных методов выделились возможности их сочетания с традиционными методами, применения во всех функциональных областях в условиях изменений. Именно с проектными методами связывались повышение адаптивности и гибкости в условиях неопределенности, вариативности выбора, сложности и труднопрогнозируемости последствий управленческих воздействий, оптимизация с точки зрения ресурсов, затрат и получаемых результатов.

На начальном этапе был принят целый ряд нормативных правовых актов и разработаны методические рекомендации, связанные с расширением практики проектного управления в деятельности органов власти. Однако к настоящему времени возникла необходимость в разработке методических рекомендаций, связанных с расширением практики формирования управленческих команд с использованием кадровых региональных конкурсов.

Изменения также могут претерпеть нормативная и методическая базы, направленные на формирование системы управления проектной деятельностью, выработку единых методологических подходов к проектной деятельности (с учетом необходимости адаптации бизнес-практик к специфике госуправления), управление проектами, регламентацию основных фаз жизненного цикла проекта с учетом осо-

бенностей каждого региона.

Политическим импульсом для широкоформатного внедрения и обязательности проектных методов на всех уровнях государственного и муниципального управления стал запуск национальных проектов. Анализ региональных практик свидетельствует о том, что проектное управление на уровне регионов развивается крайне неравномерно, наблюдаются существенные различия по уровню зрелости. Проблемной зоной остается оценка уровня готовности организационной среды органов власти к соблюдению требований методологии проектного управления и использованию инструмента в целом. В этой связи актуализируется проблема выработки определенного алгоритма формирования эффективных проектных команд на региональном уровне.

Процесс формирования эффективных проектных команд неразрывно связан с осуществлением качественного подбора руководителя и членов команды с учетом специфики проекта, необходимостью ухода от практики формального включения по статусу должности либо ситуативной реакции на текущую потребность.

Исследователями подчеркивается, что внедрение проектного управления «сверху» усиливает потенциальную угрозу формальной демонстрации практики применения проектных методов. Необходимы целенаправленные усилия «для того, чтобы проектное управление в органах региональной власти из модного тренда превратилось в эффективный управленческий инструмент» [8, с. 114]. Важным представляется смещение акцентов на формирование и развитие культуры проектного управления в органах власти, готовности и способности руководства к организации деятельности в новых форматах. Этот процесс во многом определяется характером деятельности региональных проектных офисов, которые являются центральным звеном регионального проектного управления, и особенностями их взаимодействия с проектными офисами в профильных министерствах и департаментах, а также проектными офисами муниципалитетов.

В соответствии с Постановлением Правительства № 1288 от 31 октября 2018 г. на региональном уровне закрепляются следующие функции регионального проектного офиса:

- общая координация реализации региональных проектов в субъекте Российской Федерации;
- мониторинг реализации региональных проектов;
- предоставление по запросу проектного офиса Правительства Российской Федерации аналитических и иных материалов в части реализации в субъекте Российской Федерации национальных, федеральных и региональных проектов, а также иную информацию по проектной деятельности;
- участие в контрольных мероприятиях, организованных проектным офисом Правительства Российской Федерации в отношении национальных, федеральных и региональных проектов;
- проверка и свод информации о реализации региональных проектов, направленных на достижение целей, показателей и результатов, выполнение задач федеральных проектов, участниками региональных проектов;
- формирование и совершенствование порядка стимулирования государственных гражданских служащих, участвующих в проектной деятельности, в органах исполнительной власти субъекта Российской Федерации;
- учет государственных гражданских служащих органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации, участвующих в реализации региональных проектов, а также их уровня занятости в реализации региональных проектов;
- предоставление руководителям региональных проектов предложений по оценке ключевых показателей эффективности деятельности участников региональных проектов, свод и проверка данных по итогам оценки.

На наш взгляд, проектный офис должен не просто выполнять информационно-мониторинговую функцию, а играть ключевую интегрирующую роль в системе управления проектной деятельностью на региональном уровне, определяя качественный заказ в области формирования и развития кадрового потенциала проектного управления.

Речь идет о том, что именно региональный проектный офис:

1. должен выступать в роли заказчика для разработчиков и операторов региональных кадровых курсов, инициируя создание такой модели диагностики, в рамках которой можно было бы оцени-

- вать уровень сформированности не только личностно-профессионального потенциала участников конкурса и их управленческой готовности в целом, но и определять степень их готовности к работе в команде и выявлять их преимущественную направленность на реализацию тех или иных управленческих и командных ролей и наличие у них соответствующих ресурсов для этого;
2. инициировать заказы на образовательные программы, обеспечивающие формирование у включенных в региональные резервы победителей региональных кадровых конкурсов, которые имеют опыт проектной деятельности, но не имеют опыта работы в органах власти, системных представлений о специфике данного вида деятельности с учетом не только реализуемых в настоящее время национальных проектов, но и стратегических приоритетов национального и регионального развития;
 3. активно взаимодействуя с другими субъектами государственной кадровой политики, интегрировать заказы на образовательные программы и иные меры профессионального развития победителей региональных кадровых конкурсов, включенных в региональные резервы, а также действующих государственных служащих, обеспечивающие актуализацию и повышение уровня их готовности к командной работе;
 4. способствовать подбору в региональные команды проектов таких кандидатов их кадровых резервов, которые бы в своем взаимодействии обеспечивали максимальную эффективность этих команд; в том числе, выступать в роли организатора оценки и развития кадрового потенциала проектной команды.

Коммуникативный контекст формирования эффективных проектных команд с использованием кадровых региональных конкурсов определяется специфичностью системы коммуникации в государственном управлении, потребностью в радикальной трансформации модели взаимодействия, новыми требованиями к системе внутренних и внешних коммуникаций, взаимообусловленности и многомерных взаимосвязей, связанных с обеспечением баланса процессов реализации полномочий региональных органов власти и достижением результатов проектной деятельности в контексте приоритетов социально-экономического развития региона, с одной стороны, с другой - решения стратегических национальных задач.

Рассматривая коммуникативный контекст формирования проектных команд на региональном уровне, необходимо подчеркнуть, что выстраивание как внутреннего, так и внешнего эффективного взаимодействия является одной из ключевых функциональных задач любого проекта. Специфика системы коммуникации региональных проектных команд обусловлена, с одной стороны, жесткой процедурной регламентацией взаимодействия в рамках основного функционала в соответствии с официальным статусом должности в рамках иерархической структуры, а с другой – недостаточно определенными алгоритмами, в частности, межведомственного взаимодействия в рамках проектной деятельности. Данная специфика выстраивания коммуникаций приводит зачастую к восприятию государственными служащими своего участия в проекте как дополнительной «сверхурочной» нагрузки, провоцирует конфликты как на уровне организационно-профессиональной среды, так и на личностном уровне.

Отсутствие четкого алгоритма формирования проектной команды, реактивная модель подбора членов команды усиливают риск коммуникативных разрывов, различное понимание ожидаемого результата проекта и вклада в его достижение. Разнородность взглядов на возможности и границы самой проектной деятельности, цели и ожидаемые результаты негативно сказывается на эффективности деятельности проектных команд.

Одним из отличительных признаков проекта является необходимость координированного выполнения многочисленных взаимосвязанных действий, что требует особой интеграции и координации проектной деятельности. Проектная деятельность требует от участников высокого уровня социальной субъектности [5]. Данное требование, прежде всего, предъявляется к руководству, отвечающему «за координацию и объединение усилий всех членов проектной группы, которые зачастую относятся к различным функциональным структурам ... посредством стимулирования людей, обладающих необходимыми компетентностями, привлекая их в нужное время к решению необходимых задач» [2, с. 19-20]. Это позволяет качественно управлять развитием в условиях неопределенности. Сущностные характеристики проектной деятельности сопряжены с серьезными модификациями целей, принципов управления, внутренних организационных и внешних коммуникаций в органах власти.

Специфика самих проектных команд в системе государственного управления также оказывает серьезное влияние на процессы формирования эффективных проектных команд на региональном уровне.

Управленческие команды в органах государственной власти в целом отличаются от «традиционных» проектных команд по своим идентификационным и структурно-функциональным характеристикам, а специфика проектной деятельности в рамках реализации национальных проектов и необходимость межведомственного взаимодействия для достижения результатов проекта приводит к установлению особых требований к составу и структуре. Региональная проектная команда представляет собой некую совокупность микрокоманд, формируемых внутри конкретных органов власти, каждый из которых воспринимает и конечный результат, и собственный вклад с точки зрения собственных ведомственных интересов. В этой связи актуализируется проблема выстраивания логики сетевого взаимодействия, поиска эффективных моделей определения состава команды и ее структуры как единого целого. Особую роль в формировании эффективной команды играет качественный подбор на основе объективной оценки, позволяющей не просто оценить способность того или иного потенциального члена команды к выполнению определенной роли, но и получить комплексное представление о личностно-профессиональных и управленческих ресурсах сквозь призму проектных задач.

Инструментальный аспект формирования на региональном уровне эффективных управленческих команд для реализации национальных проектов связан с технологиями качественного подбора проектных команд, определением требований, условий и факторов, позволяющих с большей степенью уверенности прогнозировать успешность команды в контексте решения системных задач развития региона. С этой точки зрения наиболее полное использование потенциала региональных кадровых конкурсов открывает дополнительные возможности для формирования качественного состава проектных команд.

В настоящее время в рамках региональных кадровых конкурсов активно аккумулируются лучшие практики в области оценки и диагностики персонала, используются комплексные оценочные и диагностические процедуры. Вместе с тем, потенциал победителей и участников конкурсов недостаточно используется для решения задач регионального управления в целом и для формирования региональных управленческих команд, в том числе обеспечивающих реализацию национальных проектов.

Так, руководители региональных кадровых управлений, принимавшие участие в проведенном нами в 2021 г. опросе по теме актуального состояния кадровой политики на федеральном, региональном и ведомственном уровнях для реализации национальных проектов (n=92), отвечая на вопрос «Развитие каких механизмов, регламентированных законодательно, является наиболее приоритетным для решения проблем в сфере управления персоналом государственной службы для реализации национальных проектов», делали выбор преимущественно в пользу таких механизмов, как формирование и использование кадрового резерва, введение квалификационного экзамена, мотивация и стимулирование по результатам деятельности (табл. 1).

Таблица 1 – Распределение выборов ответов респондентов

Вариант ответа на вопрос «Развитие каких механизмов, регламентированных законодательно, является наиболее приоритетным для решения проблем в сфере управления персоналом государственной службы для реализации национальных проектов»	Количество выборов	Процент выборов
Открытый конкурс на замещение вакансий	37	40
Формирование и использование кадрового резерва	43	47
Аттестация	31	34
Квалификационный экзамен	42	46
Образовательные технологии	39	42
Мотивация и стимулирование по результатам деятельности	42	46
Регламентация деятельности (использование должностных регламентов)	37	40

Как видно из таблицы, в оценке руководителей региональных кадровых управлений открытые конкурсы на замещение вакансий по своей эффективности в области управления персоналом государственной службы для реализации национальных проектов находятся только на пятом месте. Можно говорить о недооцененности этой формы отбора и подбора кадров государственной службы, в том числе

формирования проектных команд.

В то же время, как показывают исследования и практика в области работы с кадровыми резервами, которые проводятся на Факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, при формировании резерва управленческих кадров именно открытые конкурсы могут привлечь наибольшее число «талантливых и успешных управленцев из различных сфер хозяйственно-экономической деятельности» и «обеспечить грамотный отбор наиболее талантливых и эффективных потенциальных кандидатов, соответствующих требованиям номенклатуры замещаемых должностей и имеющих необходимые для этого личностно-профессиональные и управленческие ресурсы» [6].

При этом получаемая в ходе региональных кадровых конкурсов диагностическая информация, особенно при условии использования в их рамках технологии комплексного ресурсного анализа, как показывает наше исследование, позволяет оценить:

- уровень личностно-профессиональных, в том числе управленческих ресурсов каждого участника конкурса;
- его преимущественную направленность на реализацию тех или иных профессиональных, управленческих и командных ролей и сформированность соответствующих этим ролям ресурсов;
- его опыт в области проектной деятельности и потенциальную готовность к командной работе.

Проведение региональных кадровых конкурсов может способствовать формированию региональной базы потенциальных членов региональных управленческих команд. Для этого не требуется вносить радикальные изменения в применяемые в рамках конкурсов методики и технологии. Необходима только некоторая «донастройка» системы оценки и применяемых диагностических инструментов в части оценки опыта в области проектной деятельности и готовности к командной работе.

Анализ опыта участников регионального кадрового конкурса в области проектной деятельности должен касаться следующих аспектов:

- в какой сфере был получен этот опыт (государственное управление, коммерческий и/или социальный сектор);
- на каком уровне были реализованы проекты (федеральный, региональный, муниципальный и др.);
- каков масштаб этих проектов;
- какие функции в рамках проекта выполнял конкурсант (к примеру, управление содержанием проекта, управление финансами и бюджетом, управление качеством, управление рисками проекта, управление информацией и коммуникациями в проекте или исключительно исполнительские функции в проектной команде) и т.п.

Не менее важно уже на этапе конкурсного отбора оценить степень мотивированности участников к проектной деятельности и зафиксировать желаемые сферы и области для самореализации (даже если отсутствует опыт в данной сфере или области). Особенно важно это при рассмотрении кандидатов молодежных конкурсов.

В рамках конкурсных процедур следует использовать кейс-методы, различные формы групповой работы, имитационное моделирование, направленные не только на оценку проектных компетенций, но и оценку способностей к выработке проектных идей, к генерации проектных решений в рамках направлений национальных проектов. Это позволит не только выделить участников в плане их готовности к проектной деятельности, но и сформировать банк проектных решений, которые могут использоваться в дальнейшем при разработке региональных проектов.

Кроме того, наблюдение за выполнением конкурсных групповых заданий и/или анализ их видеозаписей позволят получить информацию о:

- управленческих и командных ролях, которые предпочитают играть участники конкурса в процессе групповой работы;
- особенностях взаимодействия участников конкурса при решении групповых задач (в том числе, затруднениях в общении, стилях разрешения конфликтов и т.п.);
- вовлеченности в групповой процесс.

В дальнейшем вся полученная об участниках и победителях региональных кадровых конкурсов информация может использоваться при подборе (рекомендации) кандидатов в управленческие команды, реализующие тот или иной национальный проект.

Однако прежде чем рекомендовать победителей региональных кадровых конкурсов, включенных в региональные резервы, в ту или иную проектную команду, желательно, чтобы они прошли дополнительную подготовку в рамках краткосрочных образовательных программ или в ходе реализации локальных проектов. При этом программы обучения должны быть основаны на результатах оценки компетенций резервистов.

Направления использования резервистов могут зависеть от актуальных направлений деятельности, которые являются приоритетными для региона в целях национальных проектов. Эффективность работы должна оцениваться в соответствии с ключевыми показателями результативности, которые нужны для достижения максимальной результативности в области национальных проектов.

Представляется необходимым проведение данной работы в несколько этапов. На первом этапе необходимо выявить, какие компетенции у того или иного кандидата в региональную управленческую команду по реализации национальных проектов необходимо развить. Для этого необходимо определить его профиль с определенным набором компетенций, которые нужны для целей реализации национальных проектов, а также степень критичности выраженности той или иной компетенции. При этом необходимо обозначить, что компетенции могут иметь отношение как к профессиональным навыкам, так и к личностным характеристикам. Пример описания профиля компетенций представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Образец модели компетенций на примере позиции «Руководитель проекта»

Компетенции	Описание компетенции
Профессиональная компетентность	Наличие теоретических знаний и практического опыта в области проектного управления. Опыт реализации проектов аналогичного уровня.
Инновационность	Умение смотреть на вещи нестандартно, открытость изменениям и готовность внедрять новые технологии в своей практике.
Адаптивность	Способность быстро приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам, действовать в условиях неопределенности и ограниченности ресурсов.
Коммуникабельность	Способность создавать продуктивные межличностные связи, открытость в общении и готовность к поиску взаимовыгодных решений.
Командность	Умение работать в команде, готовность к групповым формам взаимодействия и коллективному принятию решений, а также готовность нести за них ответственность.

Помимо модели компетенций необходимо составить перечень индикаторов, по которым можно было бы определить степень соответствия кандидата потенциальной позиции и кругу обязанностей в команде (табл. 3).

Таблица 3 – Образец модели индикаторов компетенции «Командность»

Компетенция	№	Индикатор
Командность		Имеет опыт управления проектными командами (в том числе удаленными)
		Умеет подбирать команду в соответствии с особенностями орг. структуры и корпоративной культуры
		Выстраивает эффективные коммуникации с внутренними и внешними клиентами(гос. структурами)
		Умеет разрешать конфликты
		Отстаивает интересы команды при возникновении спорных ситуаций

При разработке модели компетенций и их индикаторов необходимо учитывать специфику деятельности сотрудника.

Выбор образовательной программы может быть обусловлен рядом факторов – от продолжительности (долгосрочная / краткосрочная) до формата проведения (с отрывом от производства / без отрыва

от производства). Однако в последнее время чаще всего предпочтение отдается краткосрочным программам, которые направлены на практическую отработку обучаемым инструментов сразу в реальной работе. При этом в процессе обучения может быть применена практика решения кейсовых задач. Кейс позволяет отстраниться от конкретных сюжетов и рабочих задач, и в то же время заняться решением конкретной задачи «в экологических условиях». При таком методе работы большое значение имеет правильная постановка проблемы, с которой кандидаты в члены управленческих команд либо могут столкнуться, либо уже сталкивались. Ниже представлен пример того, какими должны быть кейсы с точки зрения их содержания для решения различных задач (таблица 4).

Таблица 4 – Пример составления кейсов для руководителей

На что направлено развитие	Моделирование ситуации	Описание кейса
Навыки управления	Участники кейса разделены субординацией и разноуровневыми позициями: руководитель – подчиненный. Проблема для проработки: - недостаток авторитета руководителя; - низкий уровень организованности работы; - низкая результативность сотрудников.	Краткое описание ситуации (в чем именно заключается проблема, перечень участвующих сторон) Вопрос, на который нужно ответить: «Что Вы сделаете в данной ситуации?»
Аналитические способности	В кейсе содержится много информации, фактов, которые могут иметь косвенное отношение к проблеме. Его решение позволит развить умение анализировать информацию, отделять главное от второстепенного. Проблема для проработки: Недостаточно развитое умение работать с большим объемом данных	Несколько сюжетных линий и действующих сторон.
Навыки планирования и прогнозирования	Описывая проблему, нужно делать акцент на то, как развиваются события. Участников немного, сюжетная линия одна. События даются в незавершенном виде, чтобы спровоцировать участника (сотрудника) на прогноз. Проблема для проработки: Необходимость прогнозировать развитие событий с учетом имеющихся ресурсов Необходимость анализа актуальной ситуации и потенциального развития событий.	Кейс содержит в себе много фактов и сопутствующей информации, на основе которой необходимо принимать решения, влияющие на будущие события. Вопрос, на который нужно ответить: «Каким образом события будут развиваться?»

Коммуникации и групповая работа	<p>Ситуация связана с необходимостью выстраивать коммуникации с различными сторонами – внутренними и внешними клиентами (государственными и коммерческими организациями), а также разрешать конфликты.</p> <p>Проблема для проработки: Наличие конфликтных ситуаций Необходимость выстраивать долгосрочные эффективные коммуникации</p>	<p>Кейс содержит в себе проблемную ситуацию, в которой принимает участие в сразу несколько сторон. Возможны предпосылки возникновения конфликта.</p> <p>Вопрос, на который нужно ответить: «Как добиться взаимовыгодного решения для всех сторон взаимодействия?»</p>
---------------------------------	---	---

Для дальнейшей работы по повышению эффективности кадровой работы для целей национальных проектов следует обратить внимание на наиболее выраженные метакомпетентности и зоны развития в каждом регионе. Основными личностно-профессиональными ресурсами региональных команд является готовность к саморазвитию, стремление сотрудников к постоянному профессиональному и карьерному росту, расширению сферы экспертно-аналитической компетентности, а также готовность к командной работе, что можно использовать при подготовке к трансформации существующих инструментов управления.

Следует подчеркнуть, что структурно-функциональные особенности и проблемные зоны формирования проектных команд на региональном уровне во многом обусловлены статусом руководителя проекта. Руководитель проектной команды, как правило, наделяется этой ролью в соответствии с его полномочиями и компетенцией органа власти в области реализации того или иного направления государственной политики. В процессе формирования команды проекта возникает потребность в учете личностных особенностей руководителя, особенностей организационных культур, личностных и профессиональных ресурсов членов команды с учетом региональной специфики реализации национальных проектов.

После официального закрепления состава и привлечения участников конкурса целесообразным представляется проведение оценки кадрового потенциала проектной команды. Целью оценки является получение наиболее полной информации о качественном составе команды и уровне ее управленческого и командного потенциала.

Так, на основе анализа структуры предпочитаемых управленческих и командных ролей у кандидатов в состав управленческой команды по реализации национальных проектов может быть разработана прогностическая матрица управленческих и командных ролей, что позволит:

- соотнести выявленные ролевые предпочтения и специфику национального проекта;
- выявить «лакуны» и возможный дисбаланс в ролевой структуре формируемой команды;
- спрогнозировать возможные конфликты ролевых интересов между будущими членами команды;
- при необходимости ввести в состав команды новых членов, ориентированных на исполнение недостающих для эффективной деятельности команды ролей;
- в рамках индивидуального личностно-профессионального консультирования членов команды выявить внутренние затруднения, связанные с исполнением тех или иных управленческих и командных ролей и наметить пути преодоления этих затруднений;
- в рамках группового личностно-профессионального консультирования определить проблемные точки в ролевом взаимодействии членов команды и совместно найти оптимальные варианты этого взаимодействия, обеспечивающие оптимизацию деятельности команды в целом.

В целом оценка позволяет повысить адресность рекомендаций по наращиванию командных ресурсов для обеспечения эффективного решения проектных задач, а также определить комплекс действий, направленных на командообразование в условиях, максимально приближенных к реальной проектной деятельности.

Представляется целесообразным проведение специальной проектной сессии, направленной не только на повышение уровня сплоченности команды, но, прежде всего, на формирование общего видения ожидаемых результатов, понимание логики проекта, личностно-профессиональных ресурсов, ресурсов команды и принятие определенных ролей в проекте.

Следует также отметить, что успешность региональных проектных команд во многом связана с развитием мотивационных механизмов, с повышением уровня включенности руководства и вовлеченности сотрудников в проектную деятельность, с формированием системы стимулирования. Если проанализировать лучшие российские практики в области проектного управления (в частности, Белгородская область, Пермский край, опыту Ханты-Мансийского автономного округа, Ленинградской и Самарской областей, Приморского края, Тульской области и ряда других субъектов РФ), можно отметить, что регионы-лидеры уделяют самое пристальное внимание управлению персоналом, мотивации и стимулированию, непрерывному совершенствованию системы управления проектами. В регионах-лидерах внедрение инструментов проектного управления неразрывно связано с формированием системы оценки результативности проектов, а также системой материального стимулирования.

В кадровых региональных конкурсах достаточно активно принимают участие представители и бизнес-организаций, и НКО. В этой связи важно проработать мотивационные механизмы для вовлеченности участников кадровых конкурсов, не обладающих статусом государственных служащих. Например, для представителей бизнеса значимым представляется наращивание репутационного капитала, продвижение организационного имиджа в публичном пространстве. В молодежной среде значимо применение технологии стажировок не только в отношении проектной деятельности, но в целом для привлечения на государственную и муниципальную службу молодых кадров.

Вовлеченность государственных служащих и участников региональных кадровых конкурсов может стать важным ресурсом, обеспечивающим повышение эффективности проектной деятельности в регионе. Способность к предложению проектных идей, возможность выражению собственного мнения по совершенствованию деятельности, развитая система обратной связи позитивно повлияют на генерацию инновационных идей и реализацию нестандартных проектных решений.

Таким образом, мы можем сделать следующие выводы:

- эффективность деятельности региональных команд для реализации национальных проектов определяется качеством состава этих команд;
- инструментом, который может обеспечить продуктивность подбора команд для реализации национальных проектов, являются кадровые региональные конкурсы;
- действенность кадровых региональных конкурсов как инструмента подбора команд для реализации национальных проектов определяется возможностью их выхода за рамки «формального» отбора кандидатов на должности в органах государственной власти и обеспечением целенаправленной «пост-конкурсной» подготовки резервистов к работе в региональных проектных командах, а также разработкой методов повышения мотивации, включенности и вовлеченности членов команд в проектную деятельность и формированием систем их стимулирования.

Список использованной литературы:

1. Агеев В.А. Национальные проекты как драйверы развития российской экономики: региональный аспект (на примере Камчатского края) // Научные труды Вольного экономического общества России. 2022. Т. 236. № 4. С. 98-120. DOI: 10.38197/2072-2060-2022-236-4-98-120.
2. Грей Ф., Ларсон Э. Управление проектами: практическое руководство / пер. с англ. М.: Изд-во «Дело и сервис», 2003. 528 с.
3. Заседание Международного дискуссионного клуба «Валдай» 27 октября 2022 года. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/69695> (дата обращения: 14.11.2022).
4. Крыкова О.О. Практическая реализация национальных проектов (на примере национального про-

екта «Экология») // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 4-1 (86). С. 252-256.

5. Луков В.А. Социальное проектирование. М; Изд-во Московского гуманитарного университета; Флинта, 2007. 240 с.

6. Методические рекомендации по работе с резервом управленческих кадров / ФОиР ВШГУ РАНХиГС. 2018. URL: http://foir.hspa.ranepa.ru/images/img/foir_pdf/methodical_recommendations_2018_2.pdf (дата обращения 29.10.2021).

7. Огороков А.В. Роль национальных проектов в процессах управления человеческими ресурсами // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 10. С. 3681-3692.

8. Раменская Л.А. Особенности проектного управления в органах государственной власти на региональном уровне // Фундаментальные исследования. 2018. № 1. С. 111-115.

9. Томашицкая И.В. Технологическое развитие России: современные подходы и инструменты реализации (на примере национального проекта «Наука и университеты») // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. 2021. № 4 (30). С. 40-52. DOI: 10.25688/2312-6647.2021.30.4.3.

Team selection for the implementation of national projects using regional personnel competitions

Rozhok A.V.

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

E-mail: kahn88@mail.ru

Abstract

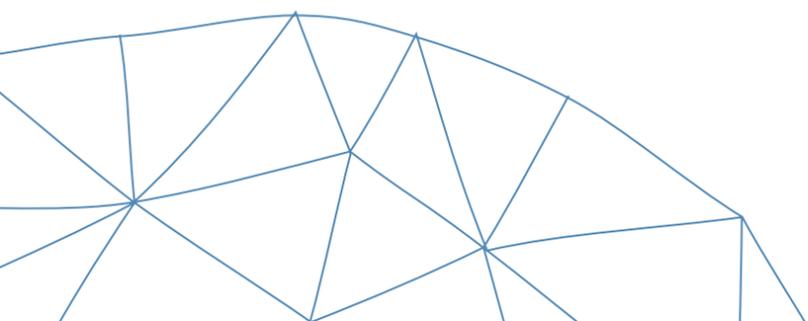
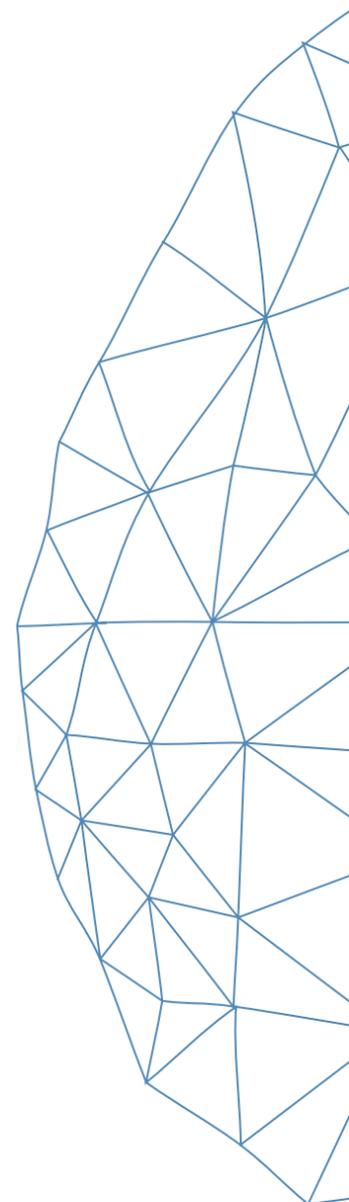
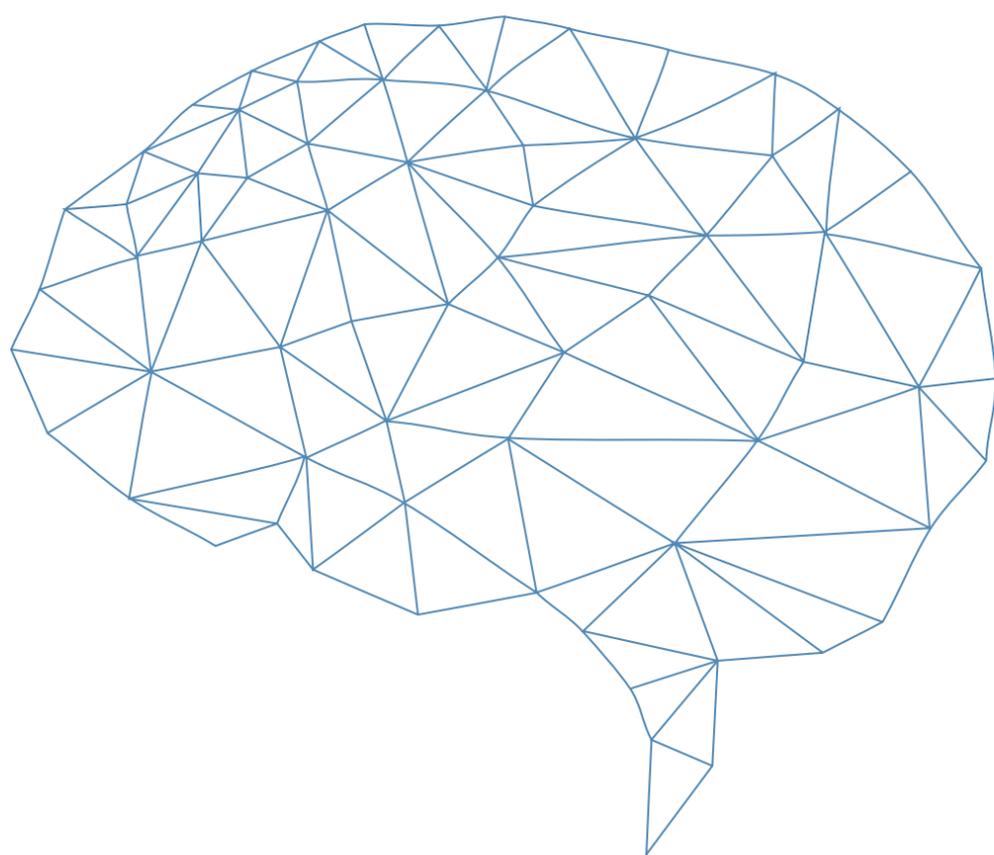
The article presents the results of a study of ways to improve the efficiency of the use of regional personnel competitions for the formation of management teams that ensure the implementation of national projects. It is shown that open regional personnel competitions are currently not sufficiently evaluated as an effective tool for selecting regional project teams. The ways of increasing the efficiency of the use of regional personnel competitions for the formation of management teams that ensure the implementation of national projects are proposed in this article.

Key words

• national projects • state civil servants • management team • diagnostics • evaluation • selection •

References

1. Ageev V.A. National projects as drivers for the development of the Russian economy: a regional aspect (on the example of the Kamchatka territory) // Scientific works of the Free Economic Society of Russia. 2022. Vol. 236. No. 4. pp. 98-120. DOI: 10.38197/2072-2060-2022-236-4-98-120.
2. Gray F., Larson E. Project management: a practical guide / translated from English M.: Publishing house «Business and Service», 2003. 528 p.
3. Meeting of the Valdai International Discussion Club on October 27, 2022. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/69695> (date of application: 14.11.2022).
4. Krykova O.O. Practical implementation of national projects (using the example of the national project «Ecology») // Journal of Economy and Business. 2022. №. 4-1 (86). Pp. 252-256.
5. Lukov V.A. Social design. Moscow; Publishing House of the Moscow Humanitarian University; Flint, 2007. 240 p.
6. Methodological recommendations for working with the reserve of managerial personnel / GSPM RANEPА. 2018. URL: http://foir.hspa.ranepa.ru/images/img/foir_pdf/methodical_recommendations_2018_2.pdf (date of application: 29.10.2021).
7. Okorokov A.V. The role of national projects in human resource management // Creative economy. 2021. Vol. 15. № 10. Pp. 3681-3692.
8. Ramenskaya L.A. Special features of regional level public project management // Fundamental research. 2018. № 1. Pp. 111-115.
9. Tomashitskaya I.V. Technological development of Russia: modern approaches and implementation tools (on the example of the national project “Science and universities”) // Bulletin of the Moscow State Pedagogical University. Series: Economics. 2021. № 4 (30). Pp. 40-52. DOI: 10.25688/2312-6647.2021.30.4.3.



Карьера и карьерное сопровождение



Социально-экономические факторы личностно-профессионального и карьерного развития руководителя



Булетова Н.Е.
Доктор экономических наук,
профессор кафедры психологии
безопасности ИПиНБ, РАНХиГС,
г. Москва

e-mail: buletovanata@gmail.com

Аннотация

В статье анализируются социально-экономические факторы внешней и внутренней среды, влияющие на личностно-профессиональное и карьерное развитие современного руководителя. Детализируется состав и вектор влияния основных факторов: межрегиональной трудовой миграции и устойчивых направлений в ней по географии, возрастно-половой структуре и плотности сосредоточения в административных центрах; диспропорции в уровне социально-экономического развития и в условиях занятости, в том числе по оплате труда, по спросу на стиль управления и диапазон функций руководителя; тенденций в области устойчивого развития (sustainable development), влияющих на содержание корпоративного управления (принципы ответственного инвестирования, ESG-принципы, достижение углеродной нейтральности и т.п.) и содержание стратегии развития организации, начиная с подбора кадров и заканчивая соответствием готовой продукции, работ, услуг целям и принципам устойчивого развития.

Ключевые слова

• матрица развития руководителя • система социально-экономических факторов • трудовая миграция • среднемесячная зарплата • ESG-принципы корпоративного управления •

Эффективный менеджер, относящийся к среднему или высшему уровню управления организации, в современных условиях функционирования компаний и органов власти, организаций бюджетной сферы, должен соответствовать ряду требований, отражающих меняющиеся факторы внешней и внутренней среды.

Для коммерческих (включая финансовые) организаций, к таким требованиям относятся многозадачность (главный признак «достиженца» как типа неэкономической мотивации), высокая производительность труда для максимизации экономической выгоды, авторитет и профессионализм, признанный персоналом и формирующий уважение, обеспечивающее лояльность, поддержку, сопричастность вводимым изменениям, улучшениям.

В системе государственного и муниципального управления, в бюджетной сфере наибольшим спросом пользуется проектный менеджер, способный обеспечивать эффективность реализуемых программ, проектов в условиях высокого уровня централизации системы управления и бюджетного планирования, и обладающий необходимыми для этого профессиональными компетенциями в соответствии со стандартами управления проектом, а также ответственностью и инициативностью, востребованными в государственном проектном менеджменте.

Формирование основ личностно-профессионального и карьерного развития руководителя любого уровня имеет несколько сфер формирования. В презентации к статье в таблице «Матрица личностно-профессионального и карьерного развития руководителя» представлены характеристики этих сфер, к которым мы относим семью, систему образования и рабочую среду.

Основополагающей, базовой в формировании личностно-профессионального развития будущего менеджера низового, среднего или высшего уровней является семья, закладывающая первично и непрерывно у каждого человека систему лидерских качеств и обеспечивающая поддержку развития талантов, необходимый уровень креативности, реализуемый в менеджменте уровень управления изменениями.

Именно в семье есть возможность формирования так называемых *soft skills*, что связано, в том числе, с преемственностью поколений (профессиональные династии) и уровнем материального благополучия, который гарантирует человеку необходимые средства для развития (участие в профессиональных конкурсах и т.п.).

Вторая сфера формирования личностно-профессионального и карьерного развития руководителя, носящая системный характер и обеспечиваемая институтами и механизмами внешней среды, – это система образования, направленная на формирование востребованных на рынке труда профессиональных компетенций (*hard skills*). Взаимодействие всех участников системы образования способствует не только формированию и развитию нужных компетенций, но и дает формальное и фактическое конкурентное преимущество активного обучающегося, проявляющего интерес к научному сопровождению своего карьерного развития, выбирающего престижные учебные заведения, качество образования в которых признано работодателем.

Самой долгосрочной и эффективной с точки зрения возможности развития в непрерывном и востребованном формате сферой развития всех актуальных навыков и компетенций руководителя является собственно рабочая среда. При этом многое зависит от того, насколько качественно происходит управление изменениями, осуществляется ли управление по целям, насколько грамотен подход к формированию приверженности целям организации. В открытой для личностно-профессионального и карьерного развития сотрудников, будущих и действующих руководителей низового, среднего, высшего уровня менеджмента организации можно наблюдать:

- налаженную систему обратной связи, готовность к внутренней конкуренции и использование плана профессионального роста перспективных, активных сотрудников, которых можно выявить еще на стадии первичного собеседования при приеме на работу;
- создание комфортных условий труда и прозрачность принимаемых решений по горизонтальной и вертикальной ротации внутри организации для максимального вовлечения будущего и настоящего руководителя не только в целеполагание, но и в целедостижение;
- организацию системы формирования кадрового резерва внутри организации, основанной на плане профессионального роста, требованиях к карьерному росту сотрудников и гарантиях личност-

но-профессионального и карьерного развития.

Все это можно рассматривать как факторы конкурентоспособности кадровой политики организации и защиты от текучести наиболее перспективного персонала.

Возможности личностно-профессионального и карьерного развития руководителя определяются целой системой социально-экономических факторов. В презентации к статье в таблице «Социально-экономические факторы, влияющие на траекторию личностно-профессионального и карьерного развития руководителя» представлен результат типологии этих факторов и детализация наблюдаемых тенденций в их содержании.

Наибольшее значение для решения проблем управления кадрами организации, в том числе проблемы личностно-профессионального и карьерного развития руководителя, имеют факторы внешней среды. Уровень доходов, уровень жизни, состояние, структура местной экономической системы, все это определяет спрос на соответствующих специалистов и управленческий ресурс, а главное – условия и уровень оплаты руководителя. При этом чем менее рентабельна экономическая деятельность организаций отдельно взятого субъекта РФ или муниципального образования, тем меньше по величине и разнообразию меры экономического стимулирования труда подчиненных, ниже уровень производительности их труда и выше спрос на авторитарный стиль управления.

Далее проанализируем влияние межрегиональной трудовой миграции как фактора, определяющего спрос на те или иные управленческие компетенции руководителя в малых городах и населенных пунктах, в организациях с ограниченной платежеспособностью и рентабельностью деятельности. В соответствии с современной государственной миграционной политикой РФ под трудовой миграцией следует понимать временную внутреннюю миграцию с целью трудоустройства. По данным Росстата центрами притяжения миграционных трудовых ресурсов являются три федеральных округа страны – Центральный, Северо-западный и Южный (в презентации к статье в таблице «Миграция в РФ и федеральных округах на 1000 чел. постоянного населения (январь-июнь 2021г.)» представлены статистические данные из источника [6]). Это связано, в том числе, с наличием в этих федеральных округах крупных агломераций, в которых сосредоточены финансовые ресурсы, интеллектуальный капитал, предпринимательские структуры, а также высок спрос на инициативы и управленческие решения, направленные на развитие, несмотря на сопутствующие риски.

Еще одна особенность внутрироссийской трудовой миграции РФ это наибольшая активность в смене места работы или учебы у людей в возрасте от 20 до 34 лет, что свидетельствует о готовности к самореализации и проявлению высокой активности в профессиональном развитии (в презентации к статье в таблице «Возрастно-половая структура миграционных ресурсов в пределах РФ на примере нескольких возрастных групп» представлены статистические данные из источника [4]).

При этом важно отметить, что даже среди крупных агломераций страны – городов-миллионников, наблюдаются противоположные тенденции в трудовой миграции. Если в Москве и Санкт-Петербурге (по данным допандемийного 2019 года) численность въезжающего в субъект РФ занятого населения в 108-30 раз соответственно превышала численностью въезжающих, то в таких регионах, как Омская область, Республика Башкортостан в тот же период тенденции были обратные – численность выезжающего занятого населения в 27-26 раз соответственно превышала численность въезжающих.

Если говорить о привлекательности карьерного роста как условия роста уровня доходов руководителя или сотрудника, включенного в кадровый резерв, на примере данных Росстата по изменению среднемесячной номинальной начисленной заработной платы работников организаций в субъектах РФ за период 2005-2021гг. также можно видеть сложившуюся устойчивую тенденцию усиления различий в уровне оплаты труда в крупных агломерациях (Москва и Санкт-Петербург) и регионах, удаленных от финансовых, деловых центров российской экономики (в презентации к статье в таблице «Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций в 2005-2021гг., руб.» представлены статистические данные по выборке регионов из источника [5]).

На рис.1 представлен результат расчета базисного темпа роста заработной платы работников (по данным [5]). Наибольший прирост этого показателя в 2005-2021гг. был в Москве и Санкт-Петербурге (в 7,8 и 7,5 раз соответственно), наименьший из представленной выборки регионов – в Тюменской области, хотя но-

минальное значение показателя зарплаты в данном регионе в 2021 году было выше, чем в Санкт-Петербурге на 9,7%.

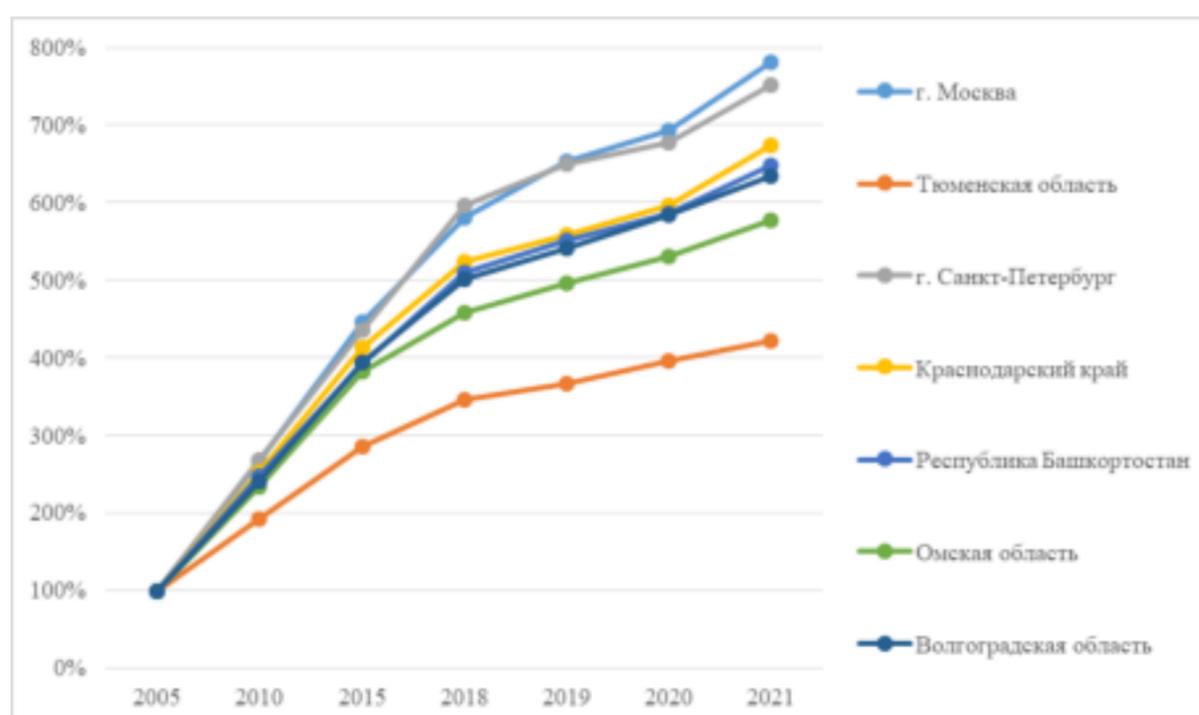


Рисунок 1 – Динамика среднемесячной номинальной начисленной зарплаты за 2005-2021 гг., в %-х к 2005 году¹

Роль факторов внешней среды определяется нестабильностью и растущей конкуренцией, усиливающими кризисные проявления на уровне макроэкономики и в функционировании отдельно взятой организации, повлиять на них локально нет возможности, тем важнее планирование своего развития и учет этих факторов в принимаемых решениях.

Обратим теперь внимание на факторы внутренней среды, определяющие возможности и перспективы личностно-профессионального и карьерного развития руководителя, и в первую очередь на факторы, связанные со сложившимся или планируемым к достижению уровнем конкурентоспособности на рабочем месте.

К наиболее перспективному способу достижения необходимого качества конкуренции среди руководителей любого уровня в современной трансформации менеджмента организации отнесем ESG-принципы корпоративного управления, затрагивающие вопросы социальной ответственности, экологической безопасности и управленческий аспект корпоративного управления.

По итогам Всемирного экономического форума 2020 года было сформулировано следующее понимание сущности корпоративного управления в контексте ESG целей развития организации: «Корпоративное управление лежит в основе создания ценности в долгосрочной перспективе за счет согласования и повышения финансовой и социальной результативности, а также за счет обеспечения подотчетности стейкхолдерам и создания легитимности бизнеса перед обществом» [7].

Экологические аспекты новой модели управления требуют от руководителя знаний и практических навыков в вопросах обеспечения углеродной нейтральности деятельности организации. Активно развивается система обращения с отходами и загрязнением окружающей среды, к современным тенденциям прироста масштабов цифровой экономики относятся и активно растущие электронные отходы, и вопросы их законной утилизации.

Запрос общества на экологическую безопасность деятельности любой организации формирует запрос на соответствующие навыки в менеджменте, которые будут способствовать его личностно-профессиональному росту. Отнесение организации с точки зрения ответственного инвестирования к «коричневым», то есть допускающим использование технологий, оказывающих вредное воздействие на окружающую среду, не только приводит к снижению доступности инвестиций и спроса на продукцию,

¹ Источник: составлено автором по данным [5].

на акции или облигации, но и может иметь негативные последствия для портфолио руководителя и топ-менеджмента такой организации, когда перспективы карьерного развития оцениваются не экономической эффективностью принимаемых решений, а уровнем погруженности в так называемую «зеленую» повестку организации.

Социальные аспекты корпоративного управления в контексте ESG целей развития ориентируют сотрудников и руководителей организации на растущую ответственность за качество производимых товаров, работ, услуг, с одной стороны, и растущие требования к качеству используемого человеческого капитала, а также развитие кадровых ресурсов организации, с другой стороны [3]. Реализация всех социальных аспектов устойчивой модели корпоративного управления, основанной, в том числе, на принципах ответственного инвестирования, является одним из условий построения «экономики знаний» на отдельно взятом предприятии, когда обеспечен спрос на новации и профессиональное развитие персонала.

Непредвзятость, открытость подходов в привлечении управленческих кадров в организацию являются еще одной тенденцией в определении последствий влияния социально-экономических факторов на карьерное развитие руководителя: «...Социокультурное разнообразие – это топливо, которое необходимо многим компаниям, чтобы мыслить нестандартно и стимулировать инновации. Хотя многие исследования подтверждают это, важно еще раз подчеркнуть, что должно быть реальное, значимое взаимодействие между сотрудниками разных культур, чтобы оно определяло настоящий успех...» [1]. Из всей практики обеспечения социокультурного разнообразия в топ-менеджменте организации наиболее универсальным приемом можно считать использование найма вслепую (устранение этнических, половых, возрастных и других атрибутов соискателей в процессе подачи заявления).

Детализируя управленческий аспект выстраиваемой системы внутренних факторов, определяющих приоритеты и цели личностно-профессионального и карьерного развития руководителя организации, отметим такие актуальные тренды в модели корпоративного управления, основанной на ESG-принципах, как социокультурное разнообразие совета директоров, принятие мер по противодействию коррупции и недобросовестной конкуренции, обеспечение налоговой прозрачности и максимальной финансовой стабильности организации.

Как отмечают эксперты, из всех перечисленных аспектов ESG-принципов именно управленческий аспект в наибольшей степени влияет на финансовые результаты организации, так как в большинстве случаев экологический фактор продолжает рассматриваться как фактор, сдерживающий доходность предпринимательской деятельности, а уровень развитости составляющих социального аспекта в практике российских компаний, участвующих в реализации ESG-целей в своей системе корпоративного управления, пока остается минимальным и сосредоточен на противодействии коррупции и бизнес-этике.

Именно экологический и социальный факторы внутренней среды организации, если не отражать их в требованиях к управленческому функционалу руководителей, могут рассматриваться как источники риска недополучения дохода из-за принятия неактуальных и неэффективных управленческих решений. Как результат - возникают объективные ограничения по карьерному развитию руководителя, не реализующего модель корпоративного управления, основанную на ESG-принципах.

Поэтому необходимо не только совершенствовать локальные нормативные акты, должностные инструкции и другие формальные требования к профессиональным навыкам и условиям карьерного развития руководителей, но и внедрять в систему KPI высшего менеджмента перечисленные аспекты, соответствующие целям и задачам ESG-сфер, а также стратегии устойчивого развития.

В заключение отметим, что результат личностно-профессионального развития руководителя и перспектив его карьерного развития зависит, в первую очередь, от базовых социально-экономических факторов, обеспечивающих ресурсную базу, реализацию преемственности и соответствие новым тенденциям на рынке труда и в экономических отношениях. Можно утверждать, что существующие различия в формировании востребованных качеств современного руководителя определяются, в том числе, доступным для того или иного региона уровнем оплаты труда как руководителя, так и его подчиненных, структурой экономики, а также теми традициями формирования личности, которые характерны на ин-

дивидуальном (семейном) или общественном (религия, общественный уклад и т.п.) уровне на отдельно взятой территории. К общемировым тенденциям, определяющим приоритеты личностно-профессионального и карьерного развития руководителя, следует отнести тренды в применении ESG-принципов и в получаемых положительных социальных, экономических и экологических эффектах от их внедрения в управленческую деятельность организации.

Список использованной литературы:

1. Как обеспечить социокультурное многообразие и равные возможности на рабочем месте: Microsoft 365 Team. URL: <https://www.microsoft.com/ru-ru/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/how-to-build-diversity-and-inclusion-in-the-workplace>
2. Корпоративное управление в контексте ESG: новое понимание устойчивости. Москва, 2021. URL: <http://corptransparency.ru/documents/corporate...in...esg.pdf>
3. Надзор за ESG вопросами: руководство для директоров. 2021. URL: pwc.ru.
4. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам P13 выборочных обследований рабочей силы). 2020 Стат. сб./Росстат. М., 2020. 145 с
5. Официальный сайт Росстата: Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций по видам экономической деятельности в Российской Федерации за 2000-2021 гг. URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries
6. Щербакова Е. Демографические итоги I полугодия 2021 года в России // Демоскоп Weekly. 2021. №915-916. URL: <http://demoscope.ru/weekly/2021/0915/barom01.php>
7. Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation. URL: <https://www.weforum.org/reports>

Socio-economic factors of personal-professional and career development of a manager

Buletova N.E.

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Security Psychology,
RANEPA

E-mail: buletovanata@gmail.com

Abstract

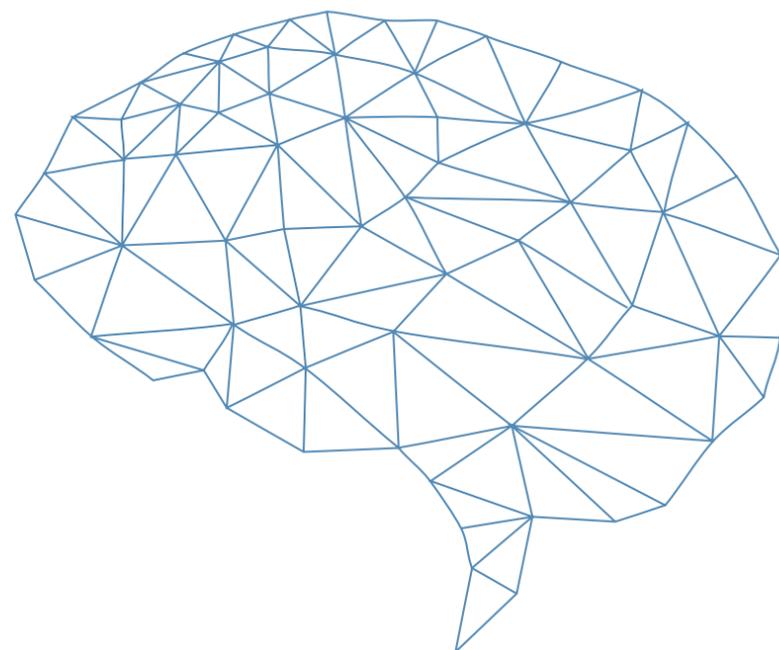
The article presents the substantiation of the features of the formation of a modern leader in different conditions for the manifestation of personal and professional qualities and the influence of socio-economic factors of the external and internal environment. The data of the study are presented, which made it possible to substantiate the trends of interregional labor migration, its age and gender composition on the example of the subjects of the Russian Federation, which include cities with a population of «million people» as a concentration of managerial, administrative resources, for which the development and implementation of ESG-factors of corporate governance takes place taking into account changing environment, factors and goals of sustainable development, including for implementation in the public management system to improve the efficiency of decisions.

Key words

• manager development matrix • system of socio-economic factors • labor migration • average monthly salary • ESG-factors of corporate governance •

References

1. How to ensure diversity and equal opportunity in the workplace: Microsoft 365 Team. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/how-to-build-diversity-and-inclusion-in-the-workplace>
2. Corporate governance in the context of ESG: a new understanding of sustainability. Moscow, 2021. URL: <http://corptransparency.ru/documents/corporate...in...esg.pdf>
3. Oversight of ESG matters: a guide for directors. 2021. URL: pwc.ru.
4. Labor force, employment and unemployment in Russia (according to the results of P13 labor force sample surveys). 2020 Stat. Sat/Rosstat. M., 2020. 145 s
5. Official website of Rosstat: Average monthly nominal accrued wages of employees of organizations by type of economic activity in the Russian Federation for 2000-2021. URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries
6. Shcherbakova E. Demographic results of the first half of 2021 in Russia // Demoscope Weekly. 2021. No 915-916. URL: <http://demoscope.ru/weekly/2021/0915/barom01.php>
7. Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation. URL: <https://www.weforum.org/reports>





Современные кадровые технологии



О решении ключевых проблем управления кадрами на государственной службе: экспертный взгляд



Шебураков И.Б.
Кандидат
психологических наук,
доцент, декан факультета
оценки и развития
управленческих кадров
ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

e-mail: sheburakov-ib@
ranepa.ru



Шебуракова О.Н.
Эксперт факультета
оценки и развития
управленческих кадров
ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

e-mail: sheburakova-on@
ranepa.ru



Татаринова Л.Н.
Кандидат социологических
наук, доцент, директор
программы факультета
оценки и развития
управленческих кадров
ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

e-mail: tatarinova-ln@
ranepa.ru

Аннотация

В материале представлены результаты проблемно-аналитической сессии «Кадровая служба: возможности развития», состоявшейся 12–13 мая 2022 года на базе Высшей школы государственного управления (ВШГУ) РАНХиГС. Мероприятие было направлено на обмен мнениями и формирование общих представлений о наиболее существенных, ключевых проблемах в области управления кадрами на государственной гражданской службе.

Ключевые слова

• государственная гражданская служба • кадровые службы • система управления кадрами • развитие • технологии • культура •

12-13 мая 2022 года на базе ВШГУ РАНХиГС была проведена проектно-аналитическая сессия «Кадровая служба: возможности развития».

Участие в сессии приняли более 40 экспертов по вопросам управления кадрами на гражданской службе – руководители кадровых служб региональных и федеральных органов государственной власти, а также приглашенные эксперты ВШГУ. Кроме того, в сессии участвовали представители Управления государственной службы и кадров Администрации Президента РФ, Департамента кадров Аппарата Правительства РФ, Департамента проектной деятельности и государственной политики в сфере государственной и муниципальной службы Министерства труда и социальной защиты РФ. Все приглашенные участники глубоко понимают специфику государственной гражданской службы и являются экспертами в вопросах применения современных технологий управления кадрами (HR-менеджмента).

Целью проектно-аналитической сессии был обмен мнениями между экспертами и формирование согласованных представлений о наиболее существенных проблемах в области управления кадрами на гражданской службе.

Обобщение мнений участников сессии показало, что ключевыми проблемами, мешающими эффективному функционированию системы управления кадрами на настоящем этапе развития гражданской службы являются:

- 1) отсутствие общего – понятного, согласованного и привлекательного образа государственной гражданской службы (включая целевые показатели развития кадрового состава);
- 2) несоответствие качества и инфраструктуры кадровых служб органов власти стоящим перед ними задачам;
- 3) недостаточно эффективная методология кадровой работы (в широком смысле) и недостаточно гибкая, поддерживающая ее система нормативно-правовых актов (НПА);
- 4) низкая технологичность информационных систем, обеспечивающих кадровые процессы;
- 5) несоответствие культуры гражданской службы современным и грядущим вызовам.

Все перечисленные проблемы являются «верхнеуровневыми», т.е. включают другие, более частные проблемы системы управления кадрами. При этом включенные в перечень ключевые проблемы являются «взаимоисключающими» и «совместно исчерпывающими».

Следует отметить, что перечисленные проблемы связаны между собой. Так, первые три проблемы должны решаться последовательно, так как каждая предыдущая является условием и базой для решения последующей. В то же время четвертая и пятая проблемы не только выступают необходимыми условиями для решения предыдущих трех проблем, но и взаимно влияют на решение друг друга (рис. 1).

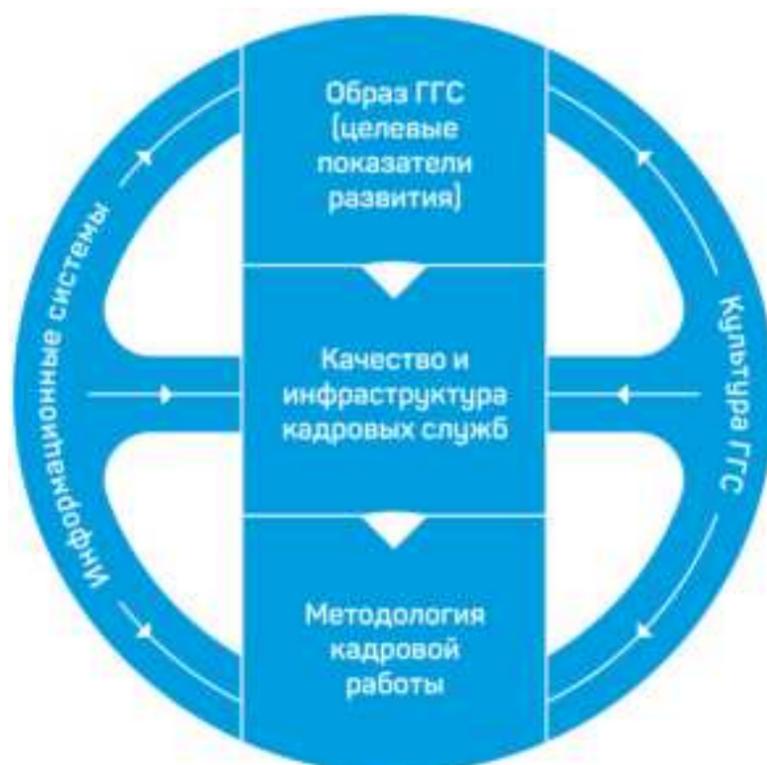


Рисунок 1 – Ключевые проблемы развития системы управления кадрами государственной граждан-

В ходе сессии были предложены необходимые решения проблем (табл. 1).

Таблица 1 – Решения ключевых проблем развития системы управления кадрами государственной гражданской службы

Проблема	Решение
Отсутствие общего – понятного, согласованного и привлекательного образа государственной гражданской службы	Определение целевых показателей развития гражданской службы, на основе которых, с одной стороны, могут появиться метрики, позволяющие понять направление и отслеживать динамику такого развития, с другой, будут являться привлекательными как для кадровых служб, так и для самих гражданских служащих, а также наиболее перспективных претендентов на гражданскую службу
Несоответствие качества и инфраструктуры кадровых служб органов власти, стоящим перед ними задачам	Повышение готовности кадровых служб к решению стоящих перед ними задач за счет более четкого определения требований к кадровой службе, ее функционалу, уровню компетенций специалистов и оснащению современными технологиями (формирование и реализация стандартов работы кадровых служб). Поиск соответствующих решений приведет к необходимости более полного и системного решения следующей проблемы
Недостаточно эффективная методология кадровой работы (в широком смысле) и недостаточно гибкая, поддерживающая ее система НПА	Реализация оптимально выстроенной методологии кадровой работы на гражданской службе как на основе централизованного внедрения наиболее приоритетных кадровых технологий, соответствующих изменений в НПА и централизованных сервисах, так и за счет поощрения лидеров HR-движения

Как было подчеркнуто участниками сессии, решение перечисленных в таблице трех проблем будет возможно только при условии устранения четвертой и пятой проблем, для чего необходимо использовать наиболее современные, в том числе информационные процессы, а также поощрять развитие культуры изменений.

В рамках второго дня работы сессии были запланированы четыре темы для более подробной проработки их экспертами:

- Кадровые метрики как основа корректировки кадровых процессов;
- Централизация сервисов оценки на госслужбе;
- Профессиональное развитие госслужащих: новые акценты;
- Кадровая платформа для госслужбы: направления развития.

Каждая тема являлась своеобразным продолжением работы над определением ключевых проблем развития системы управления кадрами на гражданской службе. Так, тема «кадровых метрик» непосредственно связана с проблемой «образа гражданской службы», темы «централизации оценки» и «профразвития гражданских служащих» – с проблемой «методологии кадровой работы», тема «кадровой платформы» с проблемой «информационных систем».

В ходе работы экспертной группы «Кадровые метрики как основа корректировки кадровых процессов» ее участники отметили, что эффективность управления кадровыми процессами неразрывно связана с повышением качества кадровой информации и аналитики. Вместе с тем (и результаты работы в группах об этом свидетельствуют) сосуществуют различные взгляды на то, что является предметом кадрового анализа, отсутствует четкое представление об используемых метриках. Статистическая информация не позволяет в полной мере оценить эффективность управления кадровыми процессами, не отражает ключевых причин и не позволяет своевременно предпринимать корректирующие воздействия и прогнозировать возможные изменения. Принимаемые кадровые решения преимущественно носят реакти-

рующей характер. В этой связи разработка метрик, четкое определение предмета оценки и технологий в общей логике единого кадрового цикла позволит повысить уровень зрелости кадровых технологий, качество кадровой информации, сопоставлять на основе объективной информации кадровые практики, что в целом повысит степень открытости и результативность кадровой политики в органах власти.

Работа экспертной группы «Централизация сервисов оценки на госслужбе» показала, что отсутствие единого подхода к определению критериев оценки и использованию методов оценки на государственной гражданской службе приводит к нивелированию возможности сопоставления результатов оценки служащих – представителей разных регионов, разных ведомств, на разных уровнях управления. По сути, нарушается принцип единства системы государственной гражданской службы. При обсуждении в группе внимание было обращено на определение новых принципов и четких границ централизации / децентрализации оценки. Система унифицированных процедур позволяет сократить издержки (материальные, временные, моральные), способствует повышению объективности результатов оценки и направлена на обеспечение соответствия требованиям лицензионной чистоты, правомочности, валидности и надёжности, экономической целесообразности. Единые для всех гражданских служащих требования могут проводиться на основе цифровых решений в масштабах всей страны. Наличие сопоставимых и прозрачных результатов оценки в рамках единой системы открывает дополнительные возможности для формирования и развития кадрового потенциала на государственной гражданской службе, открывая большие возможности для мобильности гражданских служащих внутри системы.

Анализ результатов работы экспертной группы «Профессиональное развитие госслужащих: новые акценты» показал, что по мнению ее участников, одним из новых вызовов является индивидуализация образовательных траекторий, обеспечение принципов «ЗОЖ» в области профессионального развития, обеспечение бесшовной интеграции оценки и профессионального развития. Можно констатировать отсутствие целостности системы подготовки и развития государственных и муниципальных служащих, планирования, координации и методологического единства образовательных программ. Кроме того, качество реализуемых мероприятий профессионального развития находится в прямой зависимости от объемов выделяемого на эти цели финансирования. В ходе обсуждения подчеркивалась необходимость единого методологического обеспечения, оценки качества образовательных программ, выработка новых решений в области системной связи оценки государственного служащего с результатами его профессионального развития, карьерным продвижением. По мнению участников, создание единой образовательной среды позволит снизить разрывы в реализации программ профессионального развития и повысить уровень доступности качественного контента вне зависимости от места прохождения государственной службы.

По мнению участников работы экспертной группы «Кадровая платформа для госслужбы: направления развития» важным является формирование общего понятийного поля. Кадровую платформу необходимо формировать как модульную систему в едином нормативно-правовом поле, с использованием Agile-подхода при доработках системы и разработке новых сервисов. Кадровая платформа должна предоставлять возможность (шаблоны, типовые формы и т.д.), кадрового учета, включать блок аналитики (BI система), агрегатора образовательных программ. Среди ключевых требований были выделены: комплексная интеграция, мобильность (мобильная версия, доступность работы с разных устройств) UX/UI понятный интерфейс, стабильность системы, гибкость ролевых доступов, комплексный сервис оценки, кастомизация платформы. В структуре системы участниками были выделены следующие элементы:

- Модуль кадрового учета (хранение «золотой записи», «золотая копилка»);
- Модуль непрерывного (профессионального) развития;
- Модуль оценки (единый механизм для оценки успехов, кадровых мероприятий, мероприятий профессионального развития);
- Модуль управления талантам и карьерой;
- Модуль социального взаимодействия (коммуникация, обмен опытом) ;
- Модуль аналитики (BI подсистема) и исследования;
- Модуль подбора персонала;
- Блок установочных данных (ценности, схема квалификационных требований, модели компетенций и т.д.);
- Электронный кадровый документооборот.

В качестве ключевых аспектов разработки кадровой платформы для государственной службы можно выделить вопросы интеграции, гибкости и оперативности решения проблем, выработки общего стандарта передачи данных.

Результаты работы сессии показали, что без комплексного решения выявленных ключевых проблем в обозримой перспективе будет невозможно повысить эффективность системы кадровой работы на гражданской службе. Все остальные усилия будут иметь только локальный эффект и не смогут привести к трансформации системы управления кадрами. Следовательно, при подготовке программных документов (программы развития гражданской службы) целесообразно фокусироваться в первую очередь на решении именно этих ключевых задач. Остальные усилия либо должны работать на их решение, либо объективно будут являться факультативными.

Сам формат проектно-аналитической сессии может стать удобным способом сбора качественной информации дополнительно к количественным инструментам анализа состояния системы управления кадрами на гражданской службе (на основе кадровых метрик и т.п.), которую целесообразно проводить с определенной периодичностью (например, не реже 1 раза в год) или по мере необходимости по более узким тематикам.

On solving the key problems of personnel management in the civil service: an expert view

Sheburakov I.B.

Cand. Sc. Psychology, associate professor, dean of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, GSPM, RANEPА

E-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

Sheburakova O.N.

Expert of the Scientific-Educational Center of Assessment of Executives And Management Teams, , the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, GSPM, RANEPА

E-mail: sheburakova-on@ranepa.ru

Tatarinova L.N.

Cand. Sc. Sociology, associate professor, the Director of MPA program, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, GSPM, RANEPА

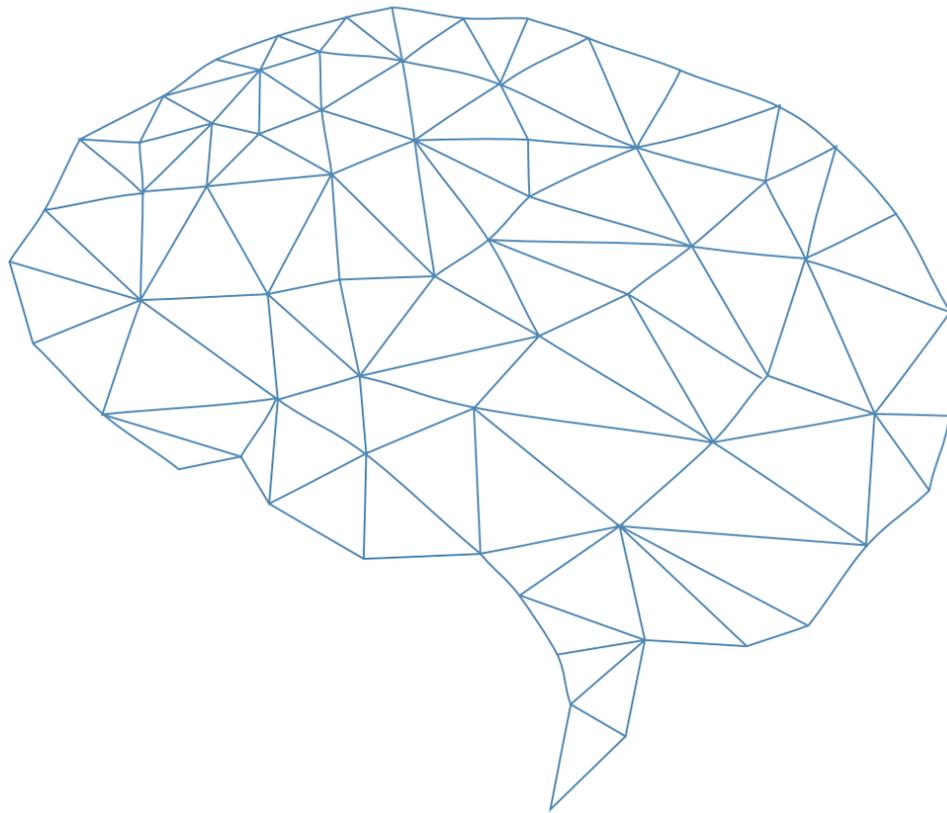
E-mail: tatarinova-ln@ranepa.ru

Abstract

The article presents the results of the problem-analytical session «Personnel Service: development opportunities», held on May 12-13, 2022 by the Graduate School of Public Administration (GSPM) of the RANEPA. The event focused on exchanging views and forming common ideas about the most significant, key problems in the field of personnel management in the civil service.

Key words

• state civil service • personnel services • personnel management system • development • technology • culture •





Диагностика и оценка ЛИЧНОСТИ



Целостный подход к оценке современного государственного гражданского служащего



Шебураков И.Б.
Кандидат психологических наук,
доцент, декан факультета оценки и
развития управленческих кадров
ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

e-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

Аннотация

В статье рассматривается возможность совершенствования оценки государственных служащих на основе целостного подхода. Показано, что оценка должна осуществляться на уровне личности, деятельности и поведения, а содержанием оценки могут быть не только квалификационные требования, компетенции и личностно-профессиональные качества, но и компетентность, мотивационно-ценностная сфера, индивидуальные ресурсы, таланты, потенциал, поведение и репутация, а также результаты деятельности и достижения.

Ключевые слова

• государственные служащие • профессиональная деятельность • профессионализм • оценка •

Если говорить об оценке профессиональной деятельности вообще, то существует множество точек зрения на то, какие аспекты деятельности подлежат оценке. Так, ряд авторов [8. С. 327-328], рассматривая содержание оценки, выделяют следующие основные понятия:

- оценка личностных качеств персонала,
- оценка качества исполнения,
- оценка профессионального поведения,
- оценка работы,
- оценка результативности труда,
- оценка условий труда на рабочих местах.

Т.Ю.Базаров и Е.Л.Еремина [9. С. 254] определяют основные подходы к оценке труда на основании:

- оценки результата,
- оценки поведения (причем указывается, что наибольшая проблема заключается в отделении реального поведения от общих характерологических черт),
- рейтингов успешности,
- процедур ранжирования.

В.Р.Веснин [2, С. 81-84] основными факторами оценки персонала (подлежащими оценке) называет:

- деятельность и ее результаты,
- деловые качества работников,
- профессионализм,
- моральные качества,
- потенциал.

Ряд зарубежных авторов [10, С. 338-339] выделяют следующие основные аспекты оценки персонала:

- характерные черты,
- поведение,
- итоги выполнения поставленных задач,
- потенциал для совершенствования.

А.Я.Кибанов [3, С. 160], рассматривая содержание деловой оценки, выделяет схожие основные аспекты, подлежащие оценке:

- оценку деловых и личностных качеств,
- оценку качества труда (оценку труда во времени и оценку сложности труда),
- оценку результатов труда (результаты).

Ю.Г.Одегов [5, С. 751], соответственно:

- оценку личностных качеств,
- оценку труда (затраты во времени, сложность),
- оценку результатов труда.

Кроме того, Ю.Г. Одегов указывает, что при всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на следующие группы:

1. Личностные качества.
2. Профессиональное поведение.
3. Результативность труда.

Именно данная классификация показателей оценки представляется наиболее обоснованной, если речь идет об оценке работника, а не собственно труда, трудовых функций и задач. Важно, что выделенные Ю.Г. Одеговым показатели не поглощают друг друга, так как являются одноуровневыми, и классификация является действительно исчерпывающей. Для сравнения, выделенный Р. Уэйн Монди с соавторами в качестве одного из показателей «потенциал для совершенствования» скорее является одним из аспектов оценки «характерных черт». «Моральные качества» и «профессионализм» (в соответствии с классификацией В.Р. Веснина) с одной стороны, являются разноуровневыми понятиями, с другой – их можно отнести к «деловым качествам». «Результаты» и «поведение» (в соответствии с подходом к оценке Т.Ю. Базарова и Е.Л. Ереминой) – понятия, имеющие отношение к критериям (факторам, показателям) оценки, а «рейтинги успешности» и «процедуры ранжирования» - это, скорее, методы оценки. Подобные замечания относятся и к другим существующим классификациям показателей оценки персонала.

Вместе с тем, чтобы не путать понятия показателей, критериев, факторов оценки и пр. представляет-



ся целесообразным оперировать таким понятием как предмет оценки. Следует оговориться, что если объектом деловой оценки (оценки персонала) выступает работник или группа работников, то факторы, имеющие отношение к этим работникам и подлежащие оценке в наиболее обобщенном виде, действительно можно назвать предметом оценки.

Как видно из приведенных выше различных авторских позиций по поводу факторов оценки, практически все эти факторы действительно можно свести к трем основным предметам оценки.

Оценка личности работника обычно включает изучение его личностно-профессиональных характеристик, в том числе знаний, навыков и умений, опыта работы и способностей, характерологических, а также мотивационных особенностей, важных для выполнения работы. Но, по сути, они должны подлежать оценке лишь в той степени, в которой имеют непосредственную связь с трудовой деятельностью, влияют на поведение или на результаты работы.

В ходе оценки деятельности акцент также можно сделать на изучении поведения работника. При этом должны учитываться именно те особенности проявления личности в реальной деятельности (например, соблюдение дисциплины, отсутствие нарушений запретов и ограничений, соблюдение корпоративной этики, дресс-кода и пр.), которые действительно определяют соответствие поведения работника специфическим целям организации или установленным стандартам деятельности.

Тут не следует путать оценку компетенций по «поведенческим индикаторам» и оценку поведения. При оценке поведения именно само по себе поведение выступает самостоятельным предметом оценки. Основным смыслом такой оценки является регулирование поведения работников, например, стимулирование их к проявлению клиентоцентричности. Важна не личность и личностные факторы, влияющие на конкретное поведение, а собственно поведение, как бы «обособленное» от личности.

И при оценке личности работника, и при оценке его организационного поведения необходимо понимать, как оцениваемое качество или характеристика связаны с результатами его индивидуальной деятельности или деятельности рабочей группы. Поэтому непосредственная оценка результатов деятельности работника является наиболее приемлемым предметом оценки, так как в наибольшей степени связана с достижением установленных целей и задач подразделений или организации в целом. Такая оценка предполагает изучение вполне конкретных результатов, по которым определяется индивидуальная результативность работника. Необходимо отметить, что законодатель сформулировал этот предмет оценки применительно к гражданским служащим в терминах «эффективность и результативность». По всей вероятности, в данном случае была заложена возможность достаточно свободной трактовки данных терминов. Результативность обычно выражается через количество и качество конечного или промежуточного продукта, а также в сроках выполнения работ или их стоимости (себестоимости). Оценка эффективности, чаще всего, предполагает оценку соотношения результатов и затрат.

Вместе с тем, с учетом специфики гражданской службы, такой предмет оценки, как результативность (эффективность), является наиболее трудноизмеримым. Но управление результативностью может осуществляться опосредованно – на основе как оценки личностно-профессиональных качеств, так и соблюдения стандартов служебного поведения.

В этом контексте важно выделить такое понятие, как профессионализм. Тема профессионализма является достаточно традиционной для ряда социальных наук, включая психологические науки. Так, с точки зрения акмеологии, под профессионализмом понимается «устойчиво успешный по получаемым результатам высокий уровень решения задач, составляющих содержание деятельности специалиста в той или иной области труда» [1, С. 52].

При этом, если рассматривать факторы, от которых зависят «результаты высокого уровня», можно выделить как личностные, так и внеличностные факторы. Так, согласно некоторым исследованиям [11, С. 13] на эффективность и результативность работы влияют:

- личностные факторы – навыки, компетентность, мотивацию и убеждения отдельного человека;
- лидерские факторы – качество поощрения, руководства и поддержки, обеспечиваемых менеджерами и лидерами группы;
- командные факторы – качество поддержки, оказываемой коллегами;
- системные факторы – система работы и инвентарь, предоставляемый организацией;

- контекстуальные (ситуативные) факторы – внутреннее и внешнее давление и изменения.

Если рассматривать личностные факторы эффективности, то эффективность как управленческой, так и исполнительской деятельности будет зависеть не только от компетентности специалиста-госслужащего, но и от его мастерства, творческого потенциала, а главное – личностной инициативы и активности его профессионального сознания [1, С. 45]. Уровень личностной инициативы работника зависит от особенностей его мотивационной сферы. Следовательно, высокая результативность профессионала обеспечивается за счет двух групп факторов, связанных с уровнем его компетентности и уровнем трудовой мотивации (рис. 1). Содержание каждого из этих факторов может быть предметом отдельного рассмотрения, но это не меняет сути: при недостатке компетентности или мотивации результативность не может быть выше среднего уровня, и о профессионализме говорить не приходится. Поэтому при проведении оценки необходимо учитывать оба фактора (группы факторов).



Рисунок 1 – Факторы, определяющие результативность сотрудника

При этом на практике и в русле различных традиций принято использовать различные конструкты для определения требований к профессиональному уровню работника, в том числе гражданского служащего. Исторически в нашей стране одним из таких конструктов выступали так называемые профессионально-важные качества (ПВК). При этом под ПВК чаще всего понимались «индивидуальные особенности человека, обеспечивающие успешность профессионального обучения и осуществления профессиональной деятельности» [6]. Соответственно, содержание ПВК формировалось под определенным видом профессиональной деятельности: ПВК учителя, врача, инспектора ГАИ и т.п.

Одним из недостатков ПВК являлось именно обобщение высокого уровня и именно поэтому на смену ПВК с появлением рыночной экономики пришло понятие компетенций. Не вдаваясь в подробности интерпретации этого понятия, в том числе связанных с особенностями перевода на русский язык (в нашей стране до появления HR-менеджмента под компетенцией чаще понималась юридическая трактовка данного термина: «в компетенцию данного должностного лица входит...»), необходимо отметить, что термин «компетенция» оказался значительно более распространен, чем термин «профессионально-важные качества». Основная причина этого заключалась в том, что компетенции как идея описания требований к сотруднику функционально были предназначены для повышения конкурентоспособности организаций в рыночной среде. А, следовательно, набор компетенций сотрудников (модели компетенций) у разных организаций должны быть разными, связанными с их сильными конкурентными преимуществами и стратегиями развития. Компетенции первоначально не использовались применительно к профессиям или группам профессий. Однако в дальнейшем появились государственные образовательные стандарты, в которых термин компетенция закрепился, и компетенции описывались в контексте подготовки по тому или иному направлению деятельности или специальности. Причем с учетом применения компетентностного подхода в образовательной деятельности, компетенции носили в основном знаниевый характер.

В HR-менеджменте, напротив, компетенции всегда рассматривались как более комплексные требования к работникам – как характеристики, обеспечивающие успех в профессиональной деятельности. Несмотря на то, что это могут быть любые характеристики, наиболее распространенным стал подход, основанный на интерпретации компетенций как исключительно поведенческих индикаторов,

позволяющих отличить «хороших», успешных сотрудников от «посредственных» или «не подходящих». Поведенческая трактовка компетенций в основном связана с двумя причинами. Первая – это англосаксонская традиция, широко распространенная в первую очередь в Соединенных Штатах, абсолютизировать бихевиоральный подход и, собственно, широкое распространение такого подхода. Основной посыл данного подхода – «какая разница, какими характеристиками обладает сотрудник, главное, чтобы он умело действовал в соответствии со своими рабочими задачами и целями организации». Такой подход к разработке моделей компетенций и их использованию завоевал популярность именно благодаря своей рациональности и прикладному характеру.

Однако необходимо отметить, что компетенции можно трактовать и в более широком контексте. Так, Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер в своем классическом труде «Компетенции на работе» [7] дают следующее определение компетенции. «Компетенция — базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях». При этом «базовое качество» означает, что «компетенция является очень глубоко лежащей и устойчивой частью человеческой личности и может предопределять поведение человека во множестве ситуаций и рабочих задач».

Таким образом, компетенция, прежде всего – качество личности, хотя и предопределяющее поведение человека. В практике же оценки, наоборот, по поведенческим признакам судят о наличии того или иного качества, называемого компетенцией. И это, собственно, является второй основной причиной, повлиявшей на то, что компетенции очень часто ассоциируют именно с набором поведенческих индикаторов. Наиболее «авторитетный» инструмент оценки – ассессмент-центр построен именно на индикации поведенческих проявлений, оцениваемых в процессе выполнения определенных заданий. Таким образом, большинству компаний, специализирующихся на оценке персонала, действительно всегда было достаточно удобно «продавать» заказчику оценку компетенций под видом оценки поведения.

Вместе с тем, Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер выделяют пять базовых качеств, лежащих в основе компетенций:

1. Мотивы. «Пример: Мотивированные на достижение люди постоянно ставят перед собой многообещающие и трудные цели, несут личную ответственность за их достижение и пользуются обратной связью для достижения лучшего результата».
2. Психофизиологические особенности (или свойства). «Пример: Скорость реакции и хорошее зрение — физиологические особенности для компетенций боевого пилота».
3. Я-концепция. Установки, ценности или образ-Я человека. «Пример: Я-концепция — вера человека в то, что он может эффективно действовать в любой ситуации, — является частью представления человека о самом себе».
4. Знание. «Пример: Знания хирурга о нервах и мускулах человеческого тела».
5. Навык. «Пример: Навык стоматолога пломбировать зубы, не повреждая при этом нерв; способность программиста написать программу в 50 000 строк, логически оформленных».

Таким образом, вполне «легитимным» описанием компетенций будет не только ее описание в терминах «поведенческих индикаторов», но и в терминах личностно-профессиональных качеств – мотивов, установок и ценностей, психофизиологических особенностей, знаний и навыков, а также других характеристик личности.

Помимо профессионально-важных качеств и компетенций в практике оценки используются и иные понятия, например, понятие «потенциал». О потенциале также можно судить по наличию определенных качеств и/или предпосылок для их развития. При этом потенциал не обязательно уже реализован, а может говорить о возможности сформировать или реализовать то или иное качество в будущем – например, управленческий потенциал. В практике оценки разрабатываются и используются различные модели потенциала, хотя их, конечно, гораздо меньше, чем моделей компетенций.

В законодательстве о гражданской службе специфическим термином, наполненным достаточно конкретным смыслом, является понятие «квалификационные требования». Квалификационные требования по отношению к государственным служащим впервые подробно описаны в методических рекомендациях Минтруда РФ «Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы» [4].

Под квалификационными требованиями к должностям гражданской службы понимаются «требования к уровню и направлению подготовки (специальности) и при необходимости специализации профессионального образования, стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки, знаниям и навыкам, профессиональным качествам, необходимым для замещения должностей гражданской службы».

Следует отметить, что все последние годы имела место попытка описания любых требований к гражданскому служащему, в том числе требований к его компетенциям как квалификационных требований. Это привело к определенным логическим нарушениям. Так, «профессионально-личностные качества» (компетенции) стали трактоваться как «умения» проявлять эти качества в деятельности. Хотя достаточно очевидно, что понятие умений (также как знаний или навыков) значительно уже понятия «качеств» (профессионально-личностных, личностно-профессиональных и т.п.). Более того, использование понятия «квалификационные требования» в таком широком контексте, когда они включают в себя абсолютно любые требования к гражданским служащим – от возраста, образования, опыта работы и до личностных качеств, создает ловушку с точки зрения как использования инструментария оценки, так и правоприменения. Например, гражданский служащий (кандидат на гражданскую службу) должен соответствовать квалификационным требованиям. Несоответствие квалификационным требованиям можно трактовать как несоответствие должности или как причину отказа кандидату в участии в конкурсе на замещение вакантной должности. И если с требованиями к образованию или опыту работы это действительно можно использовать, то, как только речь заходит о компетенциях (личностно-профессиональных качествах), возникают затруднения. Даже простейшие требования к наличию навыков владения государственным (русским) языком или компьютерной грамотности можно трактовать очень неоднозначно (каков уровень владения должен быть и почему именно такой?), не говоря о таких качествах, как «лидерство», «принятие решений» и т.п. Если кандидат не соответствует квалификационным требованиям по критерию «лидерство», то это значит, что данное качество у него полностью отсутствует? (А это возможно?) Или оно развито ниже какого-то порогового уровня? И как определить этот пороговый уровень? Таким образом, максимально широкая трактовка понятия «квалификационные требования» является не корректной.

Отдельно имеет смысл рассмотреть понятие «компетентность» как тесно связанное с понятием профессионализма и рассмотренными выше смежными понятиями и конструктами. Понятие «компетентность», несмотря на его, казалось бы, очевидность, также может трактоваться по-разному, в том числе в соотнесении с понятием «компетенция». Чаще всего под компетентностью понимают наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области. Выделяют различные виды компетентности. Применительно к профессиональной деятельности на гражданской службе целесообразным представляется выделение корпоративной, инструментальной, социально-психологической, организационно-управленческой и предметно-содержательной компетентности.

Корпоративная компетентность может включать в себя как знания о системе государственной и муниципальной службы, госуправления в целом, так и о той отрасли или специфике деятельности государственного органа, в которой работает служащий (например, история становления, структура и функциональное взаимодействие, основной «производственный» процесс и т.п.). Корпоративная компетентность может подразумевать владение специфическим для государственного органа профессиональным сленгом и повышает способность служащего ориентироваться как в контексте гражданской службы в целом, так и в контексте деятельности своего государственного органа.

Инструментальная компетентность обеспечивает более высокий уровень готовности к деятельности за счет владения специальным инструментарием, помогающим в деятельности, например, программными продуктами, другими средствами труда, владение иностранными языками и т.п.

Социально-психологическая компетентность в основном необходима для эффективного взаимодействия и коммуникаций в сфере профессиональной деятельности.

Организационно-управленческая компетентность обеспечивает достижение результатов в тех видах деятельности, в которых необходима организация деятельности других людей. Например, для эффективной деятельности всех без исключения руководителей эта компетентность имеет решающее значение. Так как большинство гражданских служащих так или иначе реализуют организаторские функции

(взаимодействие с подведомственными учреждениями, контрольно-надзорные функции и т.п.), этот вид компетентности также как правило необходим.

Предметно-содержательная, или узкоспециальная компетентность – это, прежде всего, экспертная компетентность в той сфере деятельности, которую осуществляет любой специалист. Но как видно из описанных выше видов компетентности, только предметно-содержательной компетентности для эффективной и профессиональной деятельности на любой без исключения должности явно недостаточно.

Из описанного выше становится очевидной необходимость комплексного, целостного подхода к формированию профессиональных требований к гражданским служащим и разработке набора инструментов оценки профессионального уровня (таблица 1).

Таблица 1 – Целостный подход к оценке профессионализма гражданских служащих

Содержание оценки	Инструменты оценки	Пример инструментов оценки
Квалификационные требования (формальные требования)	Анализ документов	Анализ резюме, трудовой книжки и др.
Возраст	Анализ документов	
Образование	Анализ документов	
Опыт работы по специальности и на ГГС	Анализ документов	
Компетентность (З, У, Н) – hard-skills	Тесты знаний, кейсы, кейс-тесты, практические задания	- Тест на знание системы ГМУ и осведомленность в сфере госуправления - Тесты по областям и видам деятельности - Кейс-тест на владение деловым русским языком и IT-компетентность
Предметно-содержательная компетентность		
Корпоративная компетентность		
Инструментальная компетентность		
Личностно-профессиональные качества	Тесты способностей, психологические тесты, личностные опросники, психобиографические опросники, интервью по компетенциям, глубинные интервью и др.	- Опросник «Оценка управленческого потенциала» - Глубинное личностно-профессиональное интервью - ПАДИ - Мотивационная анкета - Опросник «6-ПЛК» - Тест когнитивных способностей
Компетенции (soft-skills)		
Мотивационно-ценностная сфера		
Индивидуальные ресурсы и таланты; потенциал		
Поведение и репутация	Мультисубъектная оценка, 360, Голос клиента	Оценка клиентоцентричности обеспечивающих подразделений
Результаты деятельности и достижения	Оценка по КПЭ, интервью, анкетирование	- Диалог о целях - Анализ достижений

Первая группа требований – это квалификационные требования, но в узком смысле – формальные требования к возрасту, уровню и направлению образования, опыту работы (по специальности, на гражданской службе). Соответствие квалификационным требованиям оценивается достаточно легко путем соотнесения этих требований с документами, представленными кандидатом или имеющимися у гражданского служащего.

Вторая группа требований – это требования к компетентности, наличию соответствующих знаний, умений и навыков. Эти требования могут включать в себя требования к различным видам компетентности: корпоративной, инструментальной, социально-психологической, организационно-управленческой, предметно-содержательной. Если эти требования описаны на уровне знаний, умений и навыков, то их достаточно легко проверить на основе разработанных тестов, кейсов, кейс-интервью, практических заданий и т.п. В первую очередь необходима оценка предметно-содержательной компетентности, во вторую – корпоративной и инструментальной. Организационно-управленческая и социально-психологическая компетентность могут оцениваться в рамках третьей группы качеств, т.к. в значительной степени связаны не только с уровнем знаний и навыков, но и являются личностно детерминированными.

Третья группа требований – это требования к личностно-профессиональным качествам (или компетенциям). И если требования к компетентности (предметно-содержательной, инструментальной или корпоративной) – это в большей степени требования к так называемым *hard-skills* – «жестким навыкам», то требования к компетенциям – это в гораздо большей степени требования к *soft-skills* – «мягким навыкам». Наряду с оценкой «мягких навыков» целесообразна (и даже необходима) оценка мотивационно-ценностной сферы кандидата / гражданского служащего.

Вместе с тем, необходимо отметить, что наряду с компетенциями в процессе оценки целесообразно фокусировать внимание и на индивидуальных ресурсах личности, которые могут не учитываться в рамках компетентностного, нормативного, по своей сути, подхода, но позволяют идентифицировать их на основе ресурсного подхода к оценке. Сюда же можно отнести оценку потенциала – как управленческого потенциала, так и потенциала развития. Для этого также больше подходит не компетентностный подход, а ресурсный. Личностно-профессиональные качества (компетенции, *soft-skills*) и мотивацию можно оценивать на основе применения личностных и психобиографических опросников, ряда психологических тестов, глубинных и кейс-интервью, за счет применения групповых инструментов оценки – ассессмент-центров, оценочных конференций, проблемно-аналитических деловых игр и пр.

Кроме того, при целостном подходе к оценке гражданских служащих необходимо оценивать их поведение и в т.ч. формируемую при этом репутацию, а также результативность деятельности.

Список использованной литературы:

1. Акмеология: Учебник / под общ. ред. А.А. Деркача. М.: Изд-во РАГС. 2002. 320 с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. М.: Проспект, 2009. 688 с.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2008. 365 с.
4. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим Версия 2.0. М.: Минтруд РФ, 2015. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420322468> (дата обращения: 10.05.2022).
5. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008. 944 с.
6. Словарь по профориентации и психологической поддержке. URL: <http://technomag.edu.ru/doc/42344.html> (дата обращения: 15.05.2022).
7. Спенсер-мл. Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: НРРО, 2005. 384 с.
8. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2003. 488 с.

9. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2009. 560 с.
10. Уэйн Монди Р., Ноу Р.М., Премо Ш.Р. Управление персоналом / Пер. с англ. А. А. Романова. 8-е изд. СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. 640 с.
11. Armstrong M., Baron A. Performance Management. The new realities. London: Gardners Books, 2008. 466 p.

A holistic approach to the assessment of a modern state civil servant

Sheburakov I.B.

Cand. Sc. Psychology, associate professor, dean of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, GSPM, RANEPА

E-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

Abstract

The article considers the possibility of improving the assessment of civil servants based on a holistic approach. It is shown that the assessment should be carried out at the level of personality, activity and behavior, and the content of the assessment can be not only qualification requirements, competencies and personal and professional qualities, but also competence, motivational and value sphere, individual resources, talents, potential, behavior and reputation, as well as performance results and achievements.

Key words

• civil servants • professional activity • professionalism • evaluation •

References

1. Acmeology: Textbook / under the general editorship of A.A. Derkach. M.: Publishing house of RAGS. 2002. 320 p.
2. Vesnin V.R. Personnel management. Theory and practice: textbook. M.: Prospect, 2009. 688 p.
3. Kibanov A.Ya. Fundamentals of personnel management: Textbook. 2nd ed., reprint. and additional M.: INFRA-M, 2008. 365 p.
4. Methodological tools for establishing qualification requirements for applicants for positions of state civil service and state civil servants Version 2.0. Moscow: Ministry of Labor of the Russian Federation, 2015. URL:

<https://docs.cntd.ru/document/420322468> (accessed: 10.05.2022).

5. Odegov Yu.G. Personnel management in structural and logical schemes: Textbook. 2nd ed., reprint. and additional M.: Publishing house «Alfa-Press», 2008. 944 p.

6. Dictionary of career guidance and psychological support. URL: <http://technomag.edu.ru/doc/42344.html> (accessed: 05.15.2022)

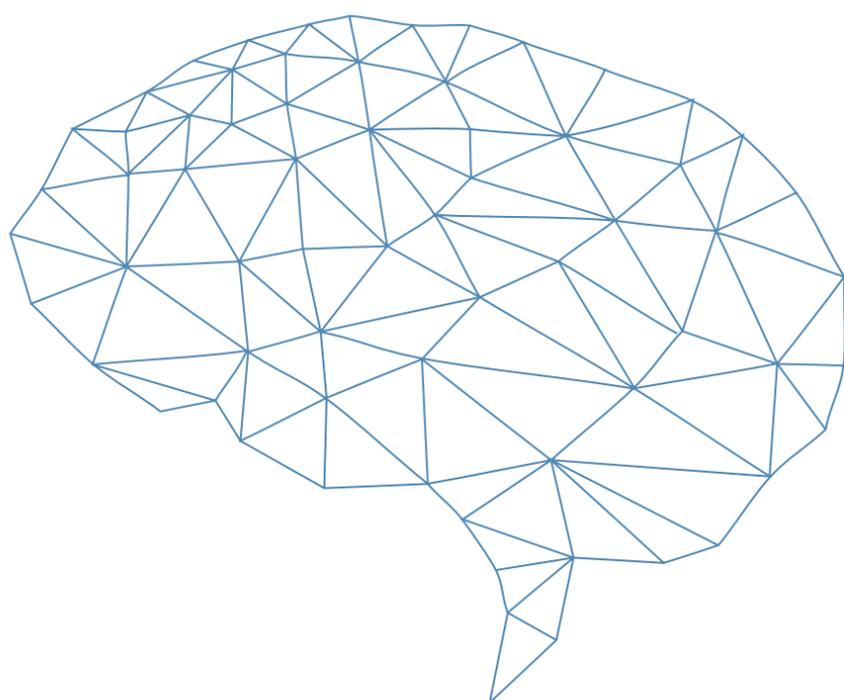
7. Spencer-Jr. L.M., Spencer S.M. Competencies at work. Per. from English. M: BEHEMOTH, 2005. 384 p.

8. Personnel management: Textbook / General ed. by A.I. Turchinov. M.: Publishing House of RAGS, 2003. 488 p.

9. Personnel Management: Textbook for universities / Edited by T.Y. Bazarov, B.L. Eremin. 2nd ed., reprint. and additional M.: UNITY, 2009. 560 p.

10. Wayne Mondir., Know R.M., Premo S.R. Personnel management / Translated from English by A. A. Romanova. 8th ed. St. Petersburg: Neva Publishing House, 2004. 640 p.

11. Armstrong M., Baron A. Efficiency management. New realities. London: Gardners Books, 2008. 466 p.





Траектории личностного и профессионального развития



Программы дополнительного профессионального образования для государственных гражданских служащих в представлениях субъектов образовательного процесса



Селезнева Е.В.
Доктор психологических наук,
профессор, эксперт научно-образовательного центра
современных кадровых технологий
ФОиР ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

e-mail: selezneva-ev@ranepa.ru



Татаринова Л.Н.
Кандидат социологических наук,
доцент кафедры психологии
личности в системах управления
ФОиР ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

e-mail: tatarinova-ln@ranepa.ru



Трифонова А.В.
Кандидат психологических наук, доцент, эксперт научно-образовательного центра современных кадровых технологий ФОиР ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

e-mail: trifonova-av@ranepa.ru



Чирковская Е.Г.
Кандидат психологических наук, доцент, директор Центра современных кадровых технологий, ФОиР ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

e-mail: chirkovskaya-eg@ranepa.ru

Аннотация

В статье представлены результаты исследования представлений субъектов образовательного процесса о программах дополнительного профессионального образования для государственных гражданских служащих. Показано, что различия в представлениях о критериях выбора и оценки качества этих программ, целях обучения по таким программам, потребностях в образовательных программах того или иного формата обусловлены субъектной позицией участников образовательного процесса. В то же время выявлено сходство представлений экспертов по вопросу о главных результатах прохождения государственными гражданскими служащими программ дополнительного профессионального образования.

Ключевые слова

• государственные гражданские служащие • профессиональное развитие • дополнительное профессиональное образование • субъекты образовательного процесса • оценка качества образовательных программ •

Введение

В современной российской социально-политической и экономической ситуации непрерывное профессиональное развитие государственных гражданских служащих является одним из основных факторов не только их личностно-профессионального роста и карьерного продвижения, но и в целом – обновления общества и государства и качественного улучшения жизни его граждан.

Проблемам профессионального развития государственных гражданских служащих и вопросам совершенствования системы их дополнительного профессионального образования (далее – ДПО) в настоящее время уделяется достаточно внимания как на уровне научных исследований, так и на уровне практического внедрения результатов этих исследований и реального опыта работы образовательных учреждений с кадрами государственного управления [см., например: 2; 6; 8; 9; 10; 11].

Исследования и практика показывают, что в наибольшей степени соответствует запросу общества на качественную подготовку и переподготовку государственных гражданских служащих система ДПО, в основе которой лежат компетентностный, ресурсный, личностно-ориентированный, адаптивный и субъектный подходы. Компетентностный и ресурсный подходы выступают методологической основой для разработки целевых моделей личностно-профессионального развития государственных служащих в процессе обучения по программам ДПО [3]. Личностно-ориентированный подход, предполагающий создание условий для проявления и использования личностного потенциала государственных служащих в образовательной и профессиональной среде, обеспечивает индивидуализацию процесса их личностно-профессионального роста [5]. Адаптивный подход позволяет гибко подстраивать формы и методы обучения по программам ДПО к индивидуальным особенностям и потребностям государственных служащих [7]. С позиций субъектного подхода все участники образовательного процесса рассматриваются как его субъекты, что предполагает их высокую самостоятельность и активность в выборе целей, форм и методов обучения по программам ДПО [4], а образовательный процесс в рамках ДПО проходит как полисубъектное взаимодействие.

Заказчиками образовательных программ ДПО для государственных гражданских служащих являются одновременно и органы государственного управления (а в широком смысле – государство в целом), и сами государственные служащие. Со стороны государства запрос на образовательные программы ДПО связан с обеспечением потребности в профессиональных кадрах, в развитии кадрового потенциала государственной службы, в развитии у сотрудников органов государственного управления необходимых личностных и профессиональных компетенций для обеспечения решения организационных задач. Со стороны самих государственных гражданских служащих в основе этого запроса – потребность в повышении своей конкурентоспособности и развитии своих личностно-профессиональных ресурсов для более полной реализации своих способностей, интересов, потенциала. Свои представления о критериях оценки образовательных программ ДПО и результатах их прохождения государственными служащими есть и у сотрудников высших учебных заведений, организующих обучение государственных гражданских служащих по программам ДПО.

Возникающее потребностно-целевое противоречие приводит к противоречию в установках и ожиданиях, связанных с оценкой результативности обучения, качества образовательных программ, образовательных достижений и изменений, достигнутых в процессе реализации образовательных программ [см., например: 1].

В ходе выполнявшейся в рамках государственного задания РАНХиГС при Президенте Российской Федерации научно-исследовательской работы «Технология оценки и личностно-профессиональной диагностики в рамках образовательных программ для государственной гражданской службы» (2021 г.) были изучены представления субъектов образовательного процесса о программах ДПО для государственных гражданских служащих.

Мы исходили из предположения о том, что в представлениях о программах ДПО для государственных гражданских служащих в зависимости от позиции субъектов в образовательном процессе на первый план будут выходить разные аспекты.

Методы и выборка исследования

Цель эмпирического исследования состояла в том, чтобы выявить представления субъектов образовательного процесса о наиболее значимых аспектах профессионального развития государственных гражданских служащих в ходе освоения дополнительных образовательных программ разного уровня.

В соответствии с целью исследования необходимо было исследовать представления субъектов образовательного процесса о:

- критериях выбора образовательных программ ДПО для государственных гражданских служащих,
- главных результатах прохождения таких программ и влиянии обучения по образовательным программам ДПО на профессиональное развитие государственных гражданских служащих,
- критериях и субъектах оценки качества этих программ,
- потребности в образовательных программах того или иного формата,
- индивидуальных целях обучения по программам ДПО.

Чтобы избежать односторонности в оценках и увидеть разные точки зрения на проблему, в качестве экспертов были приглашены:

а) сотрудники кадровых подразделений органов государственной власти, которые направляют своих сотрудников на обучение по программам ДПО;

б) специалисты по организации образовательного процесса, руководители образовательных программ, заведующие кафедрами и другие представители высших учебных заведений, которые организуют обучение государственных гражданских служащих по программам ДПО;

в) государственные гражданские служащие, проходящие обучение по различным программам ДПО.

В опросе приняли участие 7 представителей органов государственной власти (в дальнейшем – заказчики), 12 представителей высших учебных заведений (в дальнейшем – исполнители), 45 государственных гражданских служащих, проходящих обучение по различным программам ДПО (в дальнейшем – слушатели).

Для обработки полученных ответов использовался контент-анализ.

Результаты исследования

У экспертов не было ограничений по количеству вариантов ответов. Общий объем ответов по каждому вопросу рассчитывался как сумма семантических единиц (табл. 1).

Таблица 1 – Общий объем ответов в группах экспертов

Анализируемые вопросы	Общий объем ответов в группах экспертов (кол-во семантических единиц)		
	Заказчики	Исполнители	Слушатели
Какие цели обучения по программам ДПО ставите Вы перед собой?	Вопрос не предъявлялся	Вопрос не предъявлялся	61
Кто является приоритетным субъектом оценки качества образовательной программы ДПО государственных гражданских служащих?	8	23	47
Что для Вас является критерием выбора образовательных программ ДПО?	13	Вопрос не предъявлялся	56
Какие критерии в оценке качества образовательной программы ДПО вы считаете ключевыми?	19	35	56
Что, по Вашему мнению, является основным результатом прохождения государственными гражданскими служащими программы дополнительного профессионального образования?	9	22	49

Наблюдали ли Вы какие-либо изменения в профессиональной деятельности сотрудника после прохождения ДПО? Если да, то какие?	9	22	53
Какие программы, исходя из Вашего опыта, в большей степени необходимы и эффективны для государственных гражданских служащих?	9	27	82

Проанализируем ответы на поставленные перед экспертами вопросы.

Вопрос «Какие цели обучения по программам дополнительного профессионального образования ставите Вы перед собой?» был предъявлен только экспертам – слушателям.

Анализ ответов закономерно показал, что основные цели обучения государственных гражданских служащих по программам ДПО так или иначе связаны с потребностью в пополнении их личностных ресурсов и в целом – со стремлением к саморазвитию и самосовершенствованию. Об этом, в частности, говорят формулировки ряда ответов (10 / 0,164¹ : развитие, совершенствование, профессиональное развитие, саморазвитие, самосовершенствование, измениться в лучшую сторону и т.п.).

Однако в большинстве ответов цели обучения сформулированы более конкретно. Чаще всего в качестве целей обучения по программам ДПО, которую они ставят перед собой, слушатели называют расширение и углубление своих интеллектуальных ресурсов и повышение уровня экспертной готовности (22 / 0,361). Речь может идти о:

- получении новых знаний в целом (14 / 0,230: получение новых знаний; новые знания; повысить уровень знаний; расширение горизонтов и т.п.);
- получении новых знаний в конкретных областях (5 / 0,082: получение новой информации в интересующих сферах деятельности; расширение точки зрения на определенные ситуации; расширение знаний в сфере программы; получить знания по инновационным методам управления; узнать о новых методах и принципах руководства и т.п.);
- изменении парадигмы мышления (3 / 0,049: новые подходы; новые идеи; новый взгляд на привычные вещи).

Кроме развития интеллектуальных ресурсов в процессе обучения по программам ДПО слушатели планируют расширить и углубить свои инструментальные ресурсы, т.е. получить новые умения, навыки, методы (15 / 0,246). Речь может идти о:

- новых умениях, навыках, методах в целом (10 / 0,164: новые умения; получение навыков; получить новые навыки; освоить новые навыки; новые практики; расширение навыков в сфере программы; расширение сфер применения своих навыков и т.п.);
- новых умениях, навыках, методах в области управления (5 / 0,082: совершенствование управленческих навыков; получение новых инструментов взаимодействия в коллективе; формирование эффективной команды; развитие личностных лидерских качеств; умение работать в команде).

При этом в ряде ответов подчеркивается, что новые знания, умения, навыки, методы должны быть ориентированы на их практическое применение (12 / 0,197: применение полученных знаний на практике; познание нового для внедрения в практику; использование в практической деятельности; сделать работу более эффективной; эффективно нарастить компетентность, чтобы, получив уникальную информацию, обрести конкурентное преимущество и качественно монетизировать свой труд и свое время и т.п.).

Помимо этих основных целей обучения по программам ДПО слушатели называют в качестве своих целей расширение личных и профессиональных связей (2 / 0,033: контакты; расширить контактную базу для расширения видения своего жизненного пути в отношении конкретных жизненных целей) и проверку своей конкурентоспособности (1 / 0,016: соизмерить уровень своих знаний и навыков по отношению к другим слушателям).

Обратимся теперь к анализу ответов на вопрос «Кто является приоритетным субъектом оценки качества образовательной программы ДПО государственных гражданских служащих?» (табл. 2).

¹ Здесь и далее: количество упоминаний – абсолютное число / индекс встречаемости.

Таблица 2 – Субъекты оценки качества образовательной программы ДПО государственных гражданских служащих в представлениях экспертов

Субъекты оценки качества образовательной программы	Количество упоминаний (абсолютное число / индекс встречаемости)		
	Заказчики	Исполнители	Слушатели
Государственный служащий – слушатель образовательной программы ДПО	3/0,375	9/0,391	25/0,532
Непосредственный руководитель государственного служащего – слушателя образовательной программы ДПО	1/0,125	5/0,217	3/0,064
Совместно государственный служащий – слушатель образовательной программы ДПО и его непосредственный руководитель	3/0,375	-	-
Коллеги и подчиненные государственного служащего – слушателя образовательной программы ДПО	1/0,125	2/0,087	4/0,085
Заказчик (руководство органа государственного управления)	-	4/0,174	3/0,064
Руководитель образовательной программы ДПО	-	3/0,131	-
Эксперты в области дополнительного профессионального образования государственных служащих	-	-	2/0,042
Высшие органы исполнительной власти Российской Федерации	-	-	3/0,064
Граждане Российской Федерации	-	-	1/0,021
Другие ответы	-	-	6/0,128

Как видно из таблицы, во всех группах экспертов преобладает представление о том, что при оценке качества образовательной программы ДПО государственных служащих наиболее важным является мнение самих слушателей этой программы. При этом если среди экспертов – заказчиков и исполнителей приоритетным субъектом оценки качества программы ДПО считают самих слушателей соответственно 37,5% и 39,1%, то среди экспертов – слушателей – 53,2%.

Один из ответов заказчиков, на наш взгляд, особенно интересен с точки зрения темы нашего исследования: «Конечно, сам сотрудник, все остальные участники могут только дополнить эту оценку. Важно оценить не только качество самой программы, но и те «сдвиги», на которые она сподвигла сотрудника». Необходимость оценки, прежде всего, внутренних изменений, произошедших со слушателем в процессе обучения по программе ДПО, подтверждают и ответы экспертов – слушателей, вошедшие в категорию «Другие». В эту категорию мы объединили ответы, в которых назван не тот или иной субъект оценки качества образовательной программы ДПО, а некие индикаторы оценки. В качестве таких индикаторов эксперты – слушатели назвали, прежде всего, новую для себя информацию, которую они получили в ходе обучения по программе ДПО и которую могут сразу же применять на практике, а также формирование ряда управленческих умений. Таким образом, речь идет о динамике в когнитивных и поведенческих характеристиках слушателя, по которой и можно оценить качество образовательной программы.

Вопрос о критериях выбора образовательных программ ДПО предъявлялся заказчикам в формулировке: «Что для Вас является критерием выбора образовательных программ ДПО?», а слушателям в формулировке: «По каким критериям Вы выбираете программы для дополнительного профессионального образования?».

Анализ ответов заказчиков показал, что при выборе образовательных программ ДПО для своих сотрудников они исходят из пяти основных критериев:

- направленность программы на решение конкретных задач (4 / 0,308: направленность программы под решение конкретных задач; нацеленность программы на конкретную проблемную область; необходимость в конкретный период; актуальность конкретной программы для решения поставленных задач);

- имеющаяся оценка образовательной организации, предлагающей программы ДПО, в том числе основанная на личном опыте (3 / 0,230: репутация, отзывы, опыт; репутация ОУ; место и состав преподавателей, предыдущий опыт взаимодействия с образовательной организацией в том числе и личный);
- запросы сотрудников (2 / 0,154: конкретный запрос от сотрудника и руководства; запрос от руководства и самого сотрудника, его пожелания);
- бюджет, выделенный на профессиональное развитие сотрудников (2 / 0,154: соотношение цена/качество; план и бюджет на развитие персонала);
- сроки проведения (2 / 0,154).

Слушатели, как показал анализ их ответов, при выборе образовательных программ ДПО для себя исходят из иных критериев, в качестве которых выделяются:

- личные интересы и предпочтения в развитии (10 / 0,179: интерес; если мне это интересно; способствуют ли общим интересам; расширение кругозора; из личных предпочтений; самореализация, саморазвитие и удовлетворение своих желаний и т.п.);
- благоприятные последствия, т.е. практическая польза с точки зрения как профессиональной деятельности и карьеры, так и личностно-профессионального развития (10 / 0,179: польза; полезность; получить пользу; те критерии, которые могут принести практическую пользу; практически полезным; полезность для карьеры; полезность с т.з. собственного дальнейшего развития; получить уникальные знания/образование для стратегического жизненного развития; увеличит ли это пространство выбора для меня; эффективность);
- возможность практического применения в рамках выполнения профессиональных функций и исходя из профессиональных потребностей (7 / 0,125: использование в дальнейшей работе и профессиональной деятельности; можно применять сразу; исходя из потребностей профессиональной деятельности; по профессиональному направлению деятельности и т.п.)
- потребность в развитии профессиональных знаний, умений, навыков (? / 0,125: желание получить новые знания, получить новые навыки; повышение профессиональных знаний; обучение должно развивать мои профессиональные знания навыки; способствуют ли профессиональному развитию; развитие софт скиллс; необходимости дальше развивать свои компетенции; повысить уровень знаний и компетенции);
- оценка образовательной организации, предлагающей программы ДПО, в том числе основанная на отзывах коллег (5 / 0,089: статус учреждения; по учебному заведению; наличие практики и уровень преподавателей, а также вуза; опыт преподавателя; отзывы от уже прошедших обучение).
- значимость тематики программы в текущий момент с точки зрения выполнения профессиональных функций (4 / 0,071: актуальность; актуальность в деятельности; современность даваемой информации; новизна);
- собственно тематика программы ДПО (4 / 0,071: тема; тематика работы, изучение новых подходов или закрепление опыта теорией; по предоставленному перечню тем, входящих в программу обучения; интересная содержательная программа);
- осознание недостаточности в личностно-профессиональном развитии (3 / 0,054: закрыть пробел в актуальных профессиональных знаниях; выбираю то, чего не хватает; мои слабые качества).

К сожалению, некоторые эксперты отметили, что не имели возможности выбрать программу ДПО для себя, и, следовательно, не могут назвать критерии выбора, так как решение за них принимали другие (6 / 0,107: решение кадров; заставляют на работе; по решению отдела кадров; я не выбирал, меня направили; выбираю не я; направили на повышение квалификации).

Сравнение ответов заказчиков и слушателей на вопрос о критериях выбора программы ДПО показывает, что слушатели при выборе программы для обучения руководствуются большим числом критериев, чем заказчики, и при этом критерии заказчиков имеют социальный характер, т.е. ориентированы на решение задач организационного развития, а критерии слушателей являются преимущественно личностными, т.е. ориентированы на решение задач личностно-профессионального развития.

С вопросом о критериях выбора программы ДПО логично связаны вопросы о критериях оценки качества программы ДПО и основных результатах прохождения государственными гражданскими служащими такой программы.

Вопрос о критериях оценки качества программы ДПО был задан всем экспертам в одной формулиров-

ке: «Какие критерии в оценке качества образовательной программы ДПО вы считаете ключевыми?».

Анализ показал, что в целом заказчики, исполнители и слушатели в качестве ключевых выделяют одинаковые критерии, однако в зависимости от позиции в образовательном процессе акцент делается на том или ином критерии (табл. 3).

Таблица 3 – Ключевые критерии в оценке качества образовательной программы ДПО в представлениях экспертов

Критерий	Количество упоминаний (абсолютное число / индекс встречаемости) и примеры		
	Заказчики	Исполнители	Слушатели
Значимость тематики программы в текущий момент с точки зрения выполнения профессиональных функций	3/0,158: адресность; актуальность и новизна/современность и своевременность; соответствие мировым тенденциям	6/0,171: актуальность; актуальность материала; ориентация содержания на опережение; соответствие актуальным запросам; новизна и значимость содержания и т.п.	7/0,125: актуальность; новизна; новизна для себя самого и т.п.
Возможность практического применения в рамках выполнения профессиональных функций и исходя из профессиональных потребностей	7/0,368: применимость; практикоориентированность; соотношение теоретических основ и практической применимости; работа под запрос и т.п.	9/0,257: полезность; направленность; применимость; практикоориентированность; прикладной характер; полезность и применимость; работа под запрос; клиентоориентированность и т.п.	16/0,286: применимость; конкретность – сфокусированность; возможность применять новые знания; возможность и необходимость практического применения; возможность применения знаний, полученных во время обучения; практичность; практическая применимость; применимость полученных знаний в работе, в жизни; нужность для практики; возможность применения новых навыков, полученных на обучении и т.п.
Благоприятные последствия, т.е. практическая польза с точки зрения как профессиональной деятельности и карьеры, так и личностно-профессионального развития	3/0,158: эффективность; эффективность, полезность	1/0,029: субъективная полезность и новизна: что она смогла изменить у сотрудника	6/0,107: польза; практическая польза; польза от потраченного времени; эффективность; эффективность применения полученных знаний и т.п.

Содержательные и процессуальные аспекты самой образовательной программы	4/0,211: "глубина"; содержательность и содержание; содержание и погруженность в специфику ГГС; состав экспертов	13/0,371: системность; содержание; содержательность; состав спикеров; педагогическое мастерство, умение преподавателя вовлечь слушателей в решение практических задач; использование активных форм обучения; "увлекательность"; ориентация на развитие сотрудника, не сухие знания, а активизация его мотивации и стремлений к личностному и профессиональному росту; ориентация на развитие и т.п.	20/0,357: доступность материала; доступность при подаче материала; многообразие форм работы; ораторские качества преподавателя; умение работать с аудиторией; предоставление возможности работы с обратной связью с преподавателем; подача материала; новизна материала; прикладной характер информации; полнота; доходчивость; заинтересованность аудитории; современные теории и практики, которые входят в образовательный процесс и т.п.
Субъективная оценка слушателем динамики своего личностного и профессионального развития	1/0,053: мнение самого сотрудника об изменениях в себе	3/0,086: оценка самим слушателем своих изменений; динамика изменения по мнению самого слушателя; самооценка развития самим слушателем	-
Субъективная оценка слушателем содержания программы и образовательного процесса	-	2/0,057: степень удовлетворенности служащего; оценка самим слушателем содержания программы	1/0,018: удовлетворенность
Повышение уровня профессионализма	-	-	6/0,107: полезные знания «на выходе»; полученные умения и знания; умение достичь конкретных результатов в управленческой деятельности; стратегическое видение решения задач; полученные навыки; профессионализм

В ответах заказчиков и исполнителей встречается также отсылка к официальному положению и рекомендациям по оценке качества образовательных программ ДПО государственных гражданских служащих.

Как видно из таблицы, для исполнителей и слушателей наиболее значимым критерием при оценке качества образовательной программы ДПО являются содержательные и процессуальные аспекты самой образовательной программы (индекс встречаемости соответственно 0,371 и 0,357). Для заказчиков этот критерий также достаточно значим, однако с их точки зрения основным критерием оценки программы является возможность практического применения в рамках выполнения профессиональных функций

и исходя из профессиональных потребностей (индекс встречаемости 0,368). В целом, во всех трех группах экспертов именно эти два критерия оценки качества программы ДПО выделяются как основные.

Вопрос о возможных результатах прохождения государственными гражданскими служащими программы ДПО для заказчиков и исполнителей был сформулирован следующим образом: «Что, по Вашему мнению, является основным результатом прохождения государственными гражданскими служащими программы дополнительного профессионального образования?», а слушателям этот же вопрос был предложен в формулировке «Что для Вас как для государственного гражданского служащего является основным результатом прохождения программы ДПО?».

Заказчики в своих ответах в качестве основного результата прохождения государственным гражданским служащим образовательной программы ДПО выделяли, прежде всего, углубление профессиональных знаний и достижение экспертной готовности (5 / 0,556: получение новых знаний; повышение уровня экспертности сотрудника; повышение экспертности сотрудника в этой проблемной области; расширение масштаба виденья рабочих проблем; виденье новых горизонтов и путей решения рабочих задач), а кроме того, общее развитие управленческого потенциала (3 / 0,333: развитие профессионализма; развитие необходимых навыков; прирост профессиональной и управленческой компетентности сотрудника) и повышение качества его деятельности (1 / 0,111: повышение эффективности работы).

С точки зрения темы нашего исследования представляет интерес один из ответов заказчиков: «прирост профессиональной и управленческой компетентности сотрудника, виденье им новых горизонтов и путей решения рабочих задач, «смена парадигмы» профессиональной деятельности, но это не всегда легко сразу оценить со стороны, важно, что поменялось в самом сотруднике». Таким образом, речь идет о том, что главным результатом прохождения программы ДПО с точки зрения ряда заказчиков должно быть не просто повышение эффективности профессиональной деятельности государственного гражданского служащего, а активизация его личностно-профессионального развития и корректировка целей и траектории этого развития (либо вообще выбор новых).

Исполнители в качестве основных результатов прохождения государственным гражданским служащим образовательной программы ДПО называют общее развитие личностно-профессионального и управленческого потенциала (8 / 0,364: повышение уровня компетентности, как в сфере управления, так и внутри профессии; развитие различных компетенций; качественные и количественные изменения в профессиональных взглядах и подходах у слушателя; рост профессионализма; качественный и количественный прирост профессионализма; возможность применить полученные навыки и знания в профессиональной деятельности; приобретение новых компетенций; новые компетенции), а также углубление профессиональных знаний и достижение экспертной готовности (2 / 0,091: прирост экспертизы; качественный и количественный прирост экспертизы).

Кроме того, в ответах исполнителей подчеркивается, что значимыми результатами прохождения государственным гражданским служащим образовательной программы ДПО являются во внешнем плане завязавшиеся в процессе обучения личные и профессиональные связи (5 / 0,227: нетворкинг; новые продуктивные профессиональные связи; межотраслевые и межорганизационные связи и т.п.), а во внутреннем – актуализация рефлексии своего развития (4 / 0,182: рост рефлексии; новый взгляд на «старые» проблемы; понимание векторов личностного и профессионального развития; обратная связь) и потребности в дальнейшем личностно-профессиональном росте (3 / 0,136: импульс для дальнейшего профессионального развития; дальнейшее личностно-профессиональное развитие; активация стремления к росту).

С точки зрения слушателей основными результатами их обучения по программам ДПО являются:

- новые знания, навыки и умения, которые имеют практическую ценность и могут применяться в рамках профессиональной деятельности, способствуя повышению ее эффективности (22 / 0,449: новые знания и навыки; возможность практического применения и повышение собственной эффективности; применимость знаний на практике; применение полученных знаний, навыков; возможность применить полученные знания в практической деятельности; знания и практики, применимые на службе и в жизни для повышения эффективности; внедрение новых инструментов и методов в работе; получение знаний, которые позволяют решать производственные вопросы; новые практики и т.п.);
- новые знания в целом, в том числе способствующие расширению общей эрудиции и развитию ког-

нитивных способностей (8 / 0,163: знания; новые знания; получение новых знаний; получение дополнительных знаний; расширить свой кругозор; структурирование имеющихся знаний, их расширение для использования в ежедневной деятельности и т.п.);

- развитие личностно-профессионального и управленческого потенциала (7 / 0,143: профессионализм; эффективные методы; повышение эффективности работы; улучшение качества управления сотрудниками; эффективность управления; получение ответов на вопросы эффективного управления сотрудниками; повышение эффективности в профессиональной деятельности).

Помимо этого, в качестве основных результатов обучения по программам ДПО слушатели называют потребность в дальнейшем личностно-профессиональном росте (5 / 0,102: постоянное развитие; личное совершенствование; саморазвитие; получение удовольствия от процесса обучения; процесс познания), развитию внутренних ресурсов, их преобразовании в потенциал и реализации этого потенциала в деятельности (1 / 0,020: капитализация личности), постановку дальних целей развития (1 / 0,020: утверждённые приоритеты ключевых профессиональных шагов на ближайшие 10 лет), актуализацию рефлексии своего развития (3 / 0,061: анализ предыдущего опыта; по-другому посмотреть на свои умения; смысл), изменение отношений к себе и другим (1 / 0,020: положительно качественно изменённое отношение к себе и окружению), а также завязавшиеся в процессе обучения личные и профессиональные связи (1 / 0,020: новые контакты).

Можно говорить о том, что во всех группах экспертов существует достаточное единство в представлениях о результатах прохождения государственным гражданским служащим образовательной программы ДПО.

В плане нашего исследования особый интерес представляет анализ ответов на вопрос «Наблюдали ли Вы какие-либо изменения в профессиональной деятельности сотрудника после прохождения ДПО? Если да, то какие?».

Эксперты – заказчики в своих ответах отметили, что государственные гражданские служащие после завершения обучения по тем или иным программам ДПО склонны применять новые знания и навыки в своей деятельности (2 / 0,222: применение новых знаний и навыков на практике; сотрудники активно внедряют новые технологии). Однако при этом, в представлениях экспертов, изменения в профессиональной деятельности государственных гражданских служащих после прохождения обучения по программам ДПО могут быть временными (1 / 0,111: кратковременные изменения, главное, их закрепить, внедрить в работу). По мнению экспертов, многое зависит от того, насколько «совпадают» слушатель и программа (2 / 0,222: все зависит от сотрудника и программы; по-разному, либо сотрудники активно внедряют новые технологии, либо изменений нет вовсе, должна быть синергия у сотрудника и программы).

Изменения в деятельности государственных гражданских служащих после обучения по программам ДПО эксперты связывают с повышением профессиональной и управленческой готовности (3 / 0,333: более профессиональный подход к решаемым задачам; прирост различных компетенций; повышение эффективности), развитием навыков командной работы (1 / 0,111: повышение командности) и использованием возникших в процессе обучения личных и профессиональных связей (1 / 0,111: использование нетворкинга).

Эксперты – исполнители отмечают, что изменения в профессиональной деятельности государственных гражданских служащих после завершения обучения по программам ДПО могут быть связаны с:

- расширением и углублением инструментальных ресурсов (4 / 0,182: использование новых инструментов; смена алгоритмов работы с текущими задачами; проявление новых компетенций; навыки систематизация информации);
- совершенствованием интеллектуальных ресурсов, а также экспертной и лидерской готовности (8 / 0,364: более открытое и системное мышление; развитие масштабности мышления; более глубокий анализ проблем; развитие стратегического виденья; более полное видение «картины» в целом; качественное изменение взглядов на текущие задачи; более глубокая оценка происходящего; инициатива нововведений или выдвижения предложений об улучшении административных процессов).

Значимым фактором изменений в деятельности государственных гражданских служащих после обучения по программам ДПО эксперты – исполнители считают состояние мотивационной сферы слушателя

(2 / 0,091: мотивация к получению результатов профессиональной деятельности; изменения в мотивационной сфере).

Помимо изменений собственно в профессиональной деятельности государственных гражданских служащих, которые наблюдались после обучения по программам ДПО, эксперты – исполнители отмечают изменения в их поведении (1 / 0,045: корректировка своего поведения), а также, что очень важно с точки зрения нашего исследования, актуализацию рефлексии своего развития (6 / 0,273: развитие рефлексии; внимание к своим изменениям, рефлексия, и удивление от ее результатов; взгляд на себя со стороны; видение новых сторон, в том числе, – в себе и т.п.). Интересно, что эксперты связывают динамику внутренних изменений и активизацию рефлексивных процессов у слушателя с уровнем его мотивации к таким изменениям («... если слушатель замотивирован, он демонстрирует и отмечает у себя качественные «сдвиги», если нет – все остается на стартовых позициях»).

Экспертам – слушателям вопрос об изменениях был предъявлен в формулировке: «В чем у Вас проявились ключевые изменения после прохождения программы дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих?».

Только два эксперта не отметили каких-либо личностных или деятельностных изменений в себе, подчеркивая, что эти изменения возможны (2 / 0,038: пока нет; пока не проявились).

Изменения, проявившиеся у экспертов – слушателей после прохождения программы ДПО, касаются, прежде всего, сферы профессиональных взаимоотношений, в том числе, восприятия, понимания и оценки коллег и подчиненных и стиля взаимодействия с ними (13 / 0,245: из-за качественной смены круга общения изменилось восприятие мира людей; оценка сотрудников; взаимодействие с руководством и подчинёнными; умение управлять конфликтами; индивидуальный подход к каждому сотруднику; раскрепощенность в новом коллективе; проведение работы с коллективом с учетом полученных знаний; в понимании сотрудников и т.п.).

Помимо этого, эксперты – слушатели отмечают проявившиеся у них после прохождения программы ДПО изменения в уровне экспертной готовности, в том числе фиксируя не только собственно приращение знаний, но и формирование более масштабного мышления (12 / 0,226: новые знания; получение новых знаний; новые взгляды; новый взгляд на привычные ситуации; пересмотрел некоторые системные подходы; видение процесса; подходы к планированию задач; появились новые инструменты для решения различных задач и т.п.).

Эксперты называют и изменения на инструментальном уровне, прежде всего, на уровне управленческой готовности (11 / 0,208: новые навыки; применение на практике; возможность опробовать новые подходы в управлении; методы руководства; требовательность; мотивация сотрудников; принятие и реализация управленческих решений; улучшилось понимание процессов преобразования, происходящих в организации; в более взвешенном и спокойном подходе к решению рабочих вопросов; я начал более эффективно распределять рабочее время; оптимизация рабочего процесса).

Кроме изменений, проявляющихся напрямую в профессиональной деятельности, эксперты – слушатели отмечают внутриличностные изменения, связанные, с одной стороны, с усилением познавательной активности (3 / 0,057: появилась тяга к знаниям; желание изучить вопросы психологии; в желании более углублено изучить отдельные темы), с другой стороны, с активизировавшимися процессами саморазвития (7 / 0,132: стремление к изменениям; личностный и профессиональный рост; самооценка; сформулирована стратегическая профессиональная вполне также и жизненная идея; уверенность в себе; я стал более внимательным; новые вызовы), с третьей стороны, с актуализацией рефлексии своего развития (5 / 0,094: рефлексия; больше осознанности стало; переоценка привычных взглядов; оценка себя как руководителя; много стал думать).

Вопрос о том, какие программы ДПО необходимы и эффективны для государственных гражданских служащих был конкретизирован за счет перечисления различных критериев классификации образовательных программ и предъявлен экспертам – заказчикам и исполнителям в формулировке «Какие программы, исходя из Вашего опыта, в большей степени необходимы и эффективны для государственных гражданских служащих? (по формату/ продолжительности/ направленности / содержанию или другому критерию, который Вы считаете значимым)», а экспертам – слушателям – в формулировке «Какие про-

граммы, исходя из Вашего опыта, в большей степени необходимы и эффективны для государственных гражданских служащих и для Вас лично? (по формату/ продолжительности/ направленности / содержанию или другому критерию, который Вы считаете значимым)».

Эксперты – заказчики в своих ответах подчеркнули, прежде всего, необходимость в узкоспециализированных программах, содержание которых направлено на удовлетворение запросов тех или иных категорий государственных гражданских служащих (4 / 0,444: адресные программы; все зависит от конкретного запроса; с точечным прицелом; по конкретным темам). По мнению заказчиков, наиболее необходимы и эффективны для государственных гражданских служащих: по форме обучения – модульные программы (1 / 0,111) и программы с полным погружением (1 / 0,111); по направленности – программы повышения квалификации (1 / 0,111); по качеству содержания – «глубокие и основательные, без воды» (1 / 0,111). Один из экспертов отметил, что сравнение эффективности программ ДПО не проводилось.

Эксперты – исполнители в своих ответах достаточно часто подчеркивали, что государственным гражданским служащим необходимы разные программы, которые должны учитывать запросы слушателей и заказчиков (7 / 0,259: разнообразные; разнообразные с возможностью выбора; дифференцированные; разные, в зависимости от того, какие цели предстоит достичь служащему; по запросу; с учетом запроса самого слушателя; зависит от пожеланий заказчика).

Эксперты – исполнители назвали еще ряд программ, которые, в их представлениях, необходимы и эффективны для государственных гражданских служащих (табл. 4).

Таблица 4 – Виды программ ДПО, наиболее необходимых и эффективных для государственных гражданских служащих в представлениях экспертов - исполнителей

Критерии классификации образовательных программ	Виды программ (кол-во упоминаний / индекс встречаемости) и примеры ответов
Формат обучения	Офлайн (2/0,074: с отрывом от работы; с отрывом от производства) Онлайн (1/0,037)
Продолжительность	Краткосрочные (2/0,074: краткосрочные; 24-32 часа) Долгосрочные (2/0,074: более длительные; продолжительные для молодых сотрудников)
Формы обучения	Модульные (3/0,111: модульные; модульные программы смешанного формата; модульные - для опытных руководителей) С погружением (1/0,037: с погружением в содержание программы)
Направленность	лично-профессиональное развитие (1/0,037: учитывающие не только профессиональный, но и личностный компонент)
Специализация	Общие (1/0,037: базовые для молодых сотрудников) Узкоспециализированные (3/0,111: узконаправленные по направлению профессиональной деятельности; точечные для опытных руководителей; прицельные)
Содержание (тематика)	Развитие управленческой компетентности (1/0,037: обязательно управленческие навыки) Развитие гибких надпрофессиональных навыков (1/0,037: обязательно софт-скиллз)

Методы обучения	Активные (1/0,037: программы с активными формами освоения материала) Проектная работа (3/0,111: с проектной работой в команде; с проектной составляющей; в программе служащий должен создать соответствующий содержанию программы коллективный - командный продукт)
-----------------	--

Ответы экспертов – слушателей свидетельствовали об их заинтересованности в проблеме и погруженности в нее. В то же один из экспертов не смог сформулировать ответ, а в пяти ответах была сделана отсылка к той программе, которую в тот момент проходил слушатель (индекс встречаемости 0,061: данная программа эффективна; устраивает текущий формат; аналогичные данной; как сейчас; предложенный формат оптимальный).

В таблице 5 представлены виды программ, которые, в представлениях экспертов – слушателей, необходимы и эффективны для государственных гражданских служащих.

Таблица 5 – Виды программ ДПО, наиболее необходимых и эффективных для государственных гражданских служащих в представлениях экспертов – слушателей

Критерии классификации образовательных программ	Виды программ (кол-во упоминаний / индекс встречаемости) и примеры ответов
Формат обучения	Офлайн (1/0,012) Онлайн (11/0,134: очно; очный формат; только очное обучение; эффективнее очное обучение и т.п.) Офлайн/онлайн (2/0,024: офлайн/онлайн; очный+дистанционный)
Продолжительность	Краткосрочные (9/0,110: краткосрочные; краткими по времени; до 100 часов; две недели; не более 1 месяца; 72 часа; 7-10 дней; 1 неделя; не более 2 дней) Долгосрочные (2/0,024: от 120 часов; 0,5-1,5 года)
Формы обучения	Модульные (2/0,024) С погружением (1/0,012: полный день)
Направленность	Личностно-профессиональное развитие (1/0,012: программы личностного развития) Повышение квалификации (4/0,049: повышение квалификации предложенного формата; практический уклон; прикладные программы; практически применимыми)
Специализация	Узкоспециализированные (2/0,024: все зависит от направления деятельности сотрудников; по профилю)
Соотношение теории и практики в процессе обучения	Преимущественно практические занятия (4/0,049: 1\3 теории, 2\3 практики и игр; с активной практикой; с максимальным количеством практики; в форме практических занятий)

Содержание (тематика)	Теория и практика управления в целом (3/0,037) Психология, в том числе психология управления в целом и частностях (13/0,159: психология; психология управления; мотивация и управление; программы по изучению взаимодействия с сотрудниками и руководителями; управление конфликтами; психотипы людей и применение знаний на практике и т.п.) Командообразование (2/0,024: командообразование; роли членов команды, исходя из их личностных особенностей) Развитие личности руководителя (7/0,085: развитие личности руководителя; знания, направленные на организацию себя и себя как руководителя; стресс-менеджмент; эмоциональный интеллект и т.п.) Актуальная тематика (7/0,085: по актуальным интересным темам; цифровая трансформация; включение тем по цифровизации; закупки; противодействие коррупции; этика госслужащих; сфокусированность тематики на самых последних изменениях в мире и обществе)
Методы обучения	Традиционные (4/0,049: круглые столы; обмен опытом; семинар; изучение зарубежного опыта с выездом) Инновационные (1/0,012: интервальные)
Качество содержания	Высокое (1/0,012: содержательными)

Выводы

В целом анализ подтвердил наше предположение о том, что в представлениях о программах ДПО для государственных гражданских служащих в зависимости от позиции субъектов в образовательном процессе на первый план будут выходить разные аспекты. В то же время по ряду вопросов между заказчиками, исполнителями и слушателями как субъектами образовательного процесса существует достаточное единство.

Различия фиксируются преимущественно в представлениях о критериях выбора программы ДПО и связаны как с количеством этих критериев, так и с их характером. Для заказчиков как представителей организационных структур наиболее важным при выборе программы ДПО для своих сотрудников является возможность повысить эффективность деятельности органа государственного управления как организационной структуры и способствовать развитию этой структуры. Для государственных служащих при выборе программы ДПО на первый план выходят возможности развития собственного личностно-профессионального потенциала и перспективы профессионального и карьерного роста.

В то же время все три группы экспертов основными критериями оценки качества программы ДПО считают, с одной стороны, возможность практического применения результатов обучения в рамках выполнения профессиональных функций и исходя из профессиональных потребностей, а с другой, содержательные и процессуальные аспекты самой образовательной программы.

Достаточное единство среди экспертов существует и в представлениях о результатах прохождения государственным гражданским служащим образовательной программы ДПО. В большинстве ответов прослеживается мысль о том, что повышение эффективности профессиональной деятельности не является единственным ожидаемым результатом обучения государственного гражданского служащего по той или иной программе ДПО. Намного более важна, с точки зрения всех экспертов, актуализация



потребности государственного служащего в развитии тех или иных компонентов его личностно-профессионального потенциала, активизация процесса этого развития и, в дальнейшем, после завершения обучения, определение новых, следующих целей самосовершенствования. Таким образом, по мнению экспертов, в Российской Федерации может быть реализована идея действительно непрерывного профессионального развития государственных гражданских служащих.

Список использованной литературы:

1. Баранов А.В., Котлярова О.В., Овчаренко Р.К., Тагаев А.В. Потенциал системы дополнительного профессионального образования для государственных и муниципальных служащих // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 1. С. 18-26. DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-1-18-26.
2. Борщевский Г.А., Калмыков Н.Н. Современные приоритеты профессионального развития государственных гражданских служащих // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2017. Том 9, № 4. С. 550–569. DOI: 10.17072/2218-9173-2017-4-550-569.
3. Васильева Е.В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 4. С. 120-144.
4. Владимирова М.М., Мухаметзянова Ф.Г., Яруллина А.Ш. Педагогические основы подготовки и адаптации кадров для государственной службы // Казанский педагогический журнал. 2021. №6. С. 171-178. DOI: 10.51379/KPJ.2021.150.6.025.
5. 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. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. 354 с.
6. Еварович С.А., Лаврова Т.Б., Полякова А.Г. Трансформация системы профессионального развития государственных гражданских служащих // Государственная служба. 2020 .Т. 22. № 2. С. 101-106. DOI: 10.22394/2070-8378-2020-22-2-101-106.
7. Иваненко И.Н., Коваленко Е.А. Совершенствование профессиональной подготовки государственных и муниципальных служащих // Научный журнал КубГАУ. 2017. № 131. URL: <http://ej.kubagro.ru/2017/07/pdf/107.pdf> (дата обращения: 29.10.2022).
8. Карданов Р.М. Факторы управления профессиональным развитием государственных служащих // Вестник экспертного совета. 2021. № 2 (25). С. 27-31.
9. Мирошников С. Н., Чаркина Е. С. Совершенствование системы дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих Российской Федерации // Управленческое консультирование. 2017. № 1. С. 12-23.
10. Петрова Т.Н. Системный подход к изучению дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих // Политика, экономика и инновации. 2019. № 5 (28). URL: <https://rei-journal.ru/index.php/PEII/article/view/799/933> (дата обращения: 20.10.2022).
11. Родюкова Т.Н. К вопросу дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих в рамках профессионального развития // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 4 (106) Часть 3. С. 165-169. DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2021.106.4.097>.



Programs of additional professional education for state civil servants in the representations of the subjects of the educational process

Selezneva E.V.

Psy.D, Professor, Expert of the scientific and educational Center of Modern Staff Technologies, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, GSPM, RANEPА

E-mail: selezneva-ev@ranepa.ru

Tatarinova L.N.

Cand. Sc. Sociology, associate professor, the Director of MPA program, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, GSPM, RANEPА

E-mail: tatarinova-ln@ranepa.ru

Trifonova A.V.

PhD in psychology, Expert of the scientific and educational Center of Modern Staff Technologies, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, GSPM, RANEPА

E-mail: trifonova-av@ranepa.ru

Chirkovskaya E.G.

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

E-mail: chirkovskaya-eg@ranepa.ru

Abstract

The article presents the results of a study of the ideas of the subjects of the educational process about the programs of additional professional education for state civil servants. It is shown that differences in ideas about the criteria for choosing and evaluating the quality of these programs, the goals of training in such programs, and the needs for educational programs of a particular format are due to the subjective position of participants in the educational process. At the same time, the similarity of experts' views on the main results of the passage of additional professional education programs by state civil servants was revealed.

Key words

• state civil servants • professional development • additional professional education • subjects of the educational process • assessment of the quality of educational programs •

References

1. Baranov A.V., Kotlyarova O.V., Ovcharenko R.K., Tagayev A.V. Potential of the system of vocational professional education for civil servants // State and municipal administration. Scientific notes. 2020. № 1. Pp. 18-26. DOI: 10.22394/2079-1690-2020-1-1-18-26.
2. Borshevskiy G.A., Kalmykov N.N. Priorities in Civil Servants' Professional Development // Ars Administrandi. 2017. Vol. 9. No. 4. Pp. 550-569. DOI: 10.17072/2218-9173-2017-4-550-569.
3. Vasilieva E.V. Competence Approach in Public Service: What Knowledge and Skills Do Civil Servants Choose? // Public Administration Issues. 2018. No 4. Pp. 120–144.
4. Vladimirova M., Mukhametzhanova F., Yarullina A. Pedagogical basis of personnel training for the public service // Kazan Pedagogical Journal. 2021. № 6. Pp. 171-178. DOI: 10.51379/KPJ.2021.150.6.025.
5. Diagnostics and professional development of managerial personnel of the civil service: methodology and technologies: collective monograph; under total. scientific ed. by Yu. V. Sinyagin. M.: Publishing house «Delo» RANEPА, 2021. 354 p.
6. Evarovich S.A., Lavrova T.B., Polyakova A.G. Transformation of civil service employees' professional development system // Public service. 2020. Vol. 22. № 2. Pp. 101-106. DOI: 10.22394/2070-8378-2020-22-2-101-106.
7. Ivanenko I.N., Kovalenko E.A. Improving the training of state and municipal employees // KubGAU Scientific Journal. 2017. № 131. URL: <http://ej.kubagro.ru/2017/07/pdf/107.pdf> (дата обращения: 29.10.2022).
8. Kardanov R. Factors of managing the professional development of public servants // Bulletin of the Expert Council. 2021. № 2 (25). Pp. 27-31.
9. Miroshnikov S.N., Charkina E.S. Improvement of System of Vocational Training of the State Civil Servants of the Russian Federation // Management consulting. 2017. № 1. Pp. 12-23.
10. Petrova T.N. Systematic approach to the study of additional professional education of civil servants // Politics, economics and innovation. 2019. № 5 (28). URL: <https://pei-journal.ru/index.php/PEI/article/view/799/933> (дата обращения: 20.10.2022).
11. Rodyukova T.N. On further professional education of civil servants in the framework of professional development // International Research Journal. 2021. № 4 (106). Part 3. Pp. 165-169. DOI: <https://doi.Org/10.23670/IRJ.2021.106.4.097>.



Диалектика становления качеств и свойств личности в опыте реализации гражданско-патриотического воспитания



Уварова Л.Р.
Кандидат педагогических наук,
доцент, методист Детского морского
центра, г. Кострома

e-mail: uvarovalr@mail.ru

Аннотация

С целью воспитания и развития патриотических качеств личности, повышения познавательной активности и уровня знаний подростков по истории своей Родины, в Костроме был проведён Межрегиональный слёт юных моряков. В основу работы организаторы взяли диалектику «состояние–качество–свойство». В статье представлен опыт реализации форм и методов гражданско-патриотического воспитания через включённость когнитивной, эмоциональной и деятельностной сфер личности. По итогам Слёта: – сформированы основы ценностного отношения подростков к истории Родины, чувства гордости за свой народ, – участники получили новые знания по истории соловецкой школы юнг, – включились в активную исследовательскую и популяризаторскую деятельность.

Ключевые слова

• гражданско-патриотическое воспитание • единство сознания, чувств, деятельности • «состояние–качество–свойство» •

В современной ситуации в стране и в мире чрезвычайно актуально нравственное направление воспитательной работы в образовательных учреждениях. В противовес информационной войне недружественных стран против России важно осуществлять гражданско-патриотическое воспитание и развитие личности гражданина-патриота. Отечественное дополнительное образование, как и общее среднее образование, всегда комплексно решало триединую образовательную задачу, при которой и обучение, и воспитание являются условиями развития личности, воспитания её характера.

Н. Д. Левитов полагает, что «Нравственные качества, как восприятие, мышление, ходьба, чувства и почти все проявления, на которые способен человек, подвержены развитию. У человека имеются огромные ресурсы для изменения характера» [1, С.194]. У каждого человека, отмечает автор, возможно появление новых черт характера, новых свойств личности. Это положение находит свое физиологическое объяснение в учении И. П. Павлова о пластичности нервной системы. Чтобы сформировать новое качество личности, необходимо создать ситуацию, при которой личность впервые пережила бы соответствующее данному качеству психическое состояние, а затем это состояние закрепить, сделать устойчивой чертой – качеством, а проявляясь в деятельности, это качество станет свойством личности [1, С.292].

А. Л. Симанов считает, что переход от возможного состояния к действительному происходит тогда, когда состояние в какой-то момент принимает экстремальное (минимальное или максимальное) значение. При этом состояние объекта становится устойчивым, переходит в качество, как потенциально присущую личности характеристику [3].

В педагогике и психологии термины «свойство» и «качество», применительно и к личности, и к характеру, часто используются как синонимы. Философы отмечают их разницу, полагая, что категории «качество» и «свойство» отражают диалектику внутреннего и внешнего [2, С.65]. Внутреннее выражается во внешних проявлениях, через отношение к окружающей действительности и взаимодействие с ней: качество принадлежит самой личности, а свойство обнаруживается только во взаимодействии с другими личностями, в отношении к людям, фактам, событиям.

Как отмечала Н. Е. Щуркова: «...сложность нравственного воспитания сводится к следующему: надо, чтобы хоть раз человек совершил добрый поступок для другого человека и при этом почувствовал удовлетворение, удовольствие! Чтобы хоть раз! Но вот этот-то раз и является сложнейшим моментом, потому что «для другого» – всегда трудно, ибо «для другого» – это в какой-то степени в ущерб себе: своему времени, силам, интересам, игрушкам, книгам, деньгам и т.д.» [5, С.33].

Диалектику становления качеств и свойств личности ранее мы реализовали в воспитании педагогического милосердия будущих педагогов [4], успешно использовали в воспитании товарищества у подростков. Воспитание гражданско-патриотических качеств личности апробировали в проекте «Юнги Победы»: Детский морской центр города Костромы, при грантовой поддержке Федерального агентства по делам молодежи, с 4 по 8 июля 2022 года провёл Межрегиональный слёт юных моряков, – обучающихся в Детских морских центрах, Клубах юных моряков, морских корпусах и кадетских классах. Истоки таких слётов лежат в давних традициях системы патриотического воспитания Детского морского центра. Слёт 2022 года был посвящён 80-летию юбилею Соловецкой школы юнг – легендарного учебного заведения, подготовившего в годы войны более четырёх тысяч специалистов из числа 14-16-летних юношей.

Проблематика проекта и содержание программы Слёта актуализированы тенденциями возрастающего влияния на молодёжь со стороны антироссийски настроенных асоциальных сообществ, фальсификации фактов истории, манипуляции общественным сознанием. В то же время, снижение часов истории в школьных программах привело к поверхностным знаниям, некритичному восприятию информации, к утрате подростками национальной исторической памяти, к забвению событий, подвигов и биографий защитников своего Отечества.

Предварительно, в ноябре 2021 года, мы провели мини-опрос 230 обучающихся из 15 профильных детских морских учреждений 11 регионов России. Респондентам от 12 до 17 лет было задано три вопроса.

По вопросу «Кто такой юнга?» не имели понимания 10% респондентов.

На вопрос «Что вы знаете о Соловецкой школе юнг?» – хорошо и очень хорошо ответили 37% обучающихся, поверхностные знания показали 24%, не знали ничего – 39%.

По третьему вопросу: «Что вы знаете о соловецких юнгах своего региона» – хорошие и очень хорошие знания показали 33% участников опроса, поверхностные – 7%, не знали ничего – 60% респондентов.

Лишь в трёх учреждениях, где ведётся систематическая работа по патриотическому воспитанию, правильных ответов дано в среднем 95-100%.

В целом результаты опроса выявили проблему недостаточного знания истории своей страны. Большинство подростков, участвовавших в опросе, допускали грубые исторические и фактические ошибки («Соловецкую школу юнг основал Пётр I в 1920 г.»; «Соловецкая школа юнг находится в Костроме»; путали СШЮ с лагерем для политзаключённых или с монастырём). Конечно, вопрос о Соловецкой школе юнг не центральный в истории Великой Отечественной войны, но незнание этого феномена – индикатор исторической неграмотности.

В качестве пути решения проблемы мы выбрали активизацию гражданско-патриотического просвещения и воспитания обучающихся в рамках проведения Межрегионального слёта юных моряков с этапом разносторонней шестимесячной подготовки участников.

На Слёте 21 команда из 13 регионов России 5 дней соревновались в направлениях, которые осваивали юнги военной поры. Вместе с тем, Слёт стал не только соревнованием в представлении умений и навыков по военно-прикладным и морским видам. Значимой частью Слёта стала познавательно-патриотическая и культурно-просветительская программа, которая должна была обеспечить комплексную включённость в познавательно-воспитательный процесс интеллектуальной, эмоциональной, деятельностной сфер личности подростков.

Организаторами была выбрана следующая тактика: целенаправленное создание ситуаций проживания личностью на эмоциональном или когнитивном уровне моделируемых кратковременных состояний. При повторении подобных состояний в различных ситуациях должно постепенно формироваться качество личности. Проявление личностью формируемого качества во взаимодействии с другими и подкрепление его положительной оценкой со стороны референтной личности или группы приведёт к становлению устойчивого свойства личности.

Предварительный опрос юных моряков по истории Соловецкой школы юнг показал низкий уровень знаний респондентов и, как следствие, состояние интеллектуальной и эмоциональной неудовлетворённости и респондентов, и их педагогов. В процессе подготовки к Слёту юные моряки должны были подготовиться к соревнованиям, вести поисково-исследовательскую работу по истории Соловецкой школы юнг, найти сведения о соловецких юнгах из числа своих земляков, подготовить о них рефераты и стендовые доклады.

Расширенную программу слёта изначально приняли педагоги не всех команд, считая более важными соревнования, а не познавательно-просветительскую работу.

Однако конференция показала, что подготовившиеся команды с гордостью рассказывали о своих героях, и о дальнейших поисково-исследовательских планах, проживая состояние интеллектуальной состоятельности. В результате подготовительной работы команда, не зная до подготовки к Слёту ни одного земляка из числа соловецких юнг, установила 33 имени юнг-земляков. Ребята были рады, что и их регион тоже может гордиться юнгами военной поры. Команды, оставшиеся только слушателями, проживали состояние, с одной стороны, заинтересованности новым материалом патриотической тематики, а с другой, – неловкости от своей очередной несостоятельности. Данная ситуация стимулировала подростков и педагогов к включению в деятельность. По отзывам подростков, работа ровесников была интересной, и появилось желание узнать больше, приобщиться к данному виду работы, ребята интересовались, как и где узнать, были ли в их регионе юнги войны. Педагоги не подготовленных команд, видя успешность соперников, признавались, что недооценили значимость задания, но теперь обязательно включатся в работу.

Решая задачу получения новых знаний и повышения познавательного интереса участников, организаторы подготовили посещение выставок и музеев, встречу с ветеранами и видеоконференцию по тематике Слёта.

Так, Соловецкий государственный музей-заповедник представил в Костроме интерактивную выставку «Мальчики с бантиками» – уникальный рассказ об истории Соловецкой школы юнг, о судьбах её выпуск-

ников и учителей. Полученные знания сразу же закреплялись игрой в формате «Морской бой». Ребята, не занимавшиеся ранее исследовательской работой, познакомились с новыми для них историческими сведениями, и тут же получали подтверждение своей состоятельности в результатах интеллектуальной игры, проживая положительные эмоциональные и когнитивные состояния.

По материалам предварительно выполненных участниками Слёта рефератов, подготовлена передвижная выставка «Юнги Победы», которая сопровождала все просвещенческие мероприятия Слёта. На стендах выставки представлены фото и боевые биографии юнг-земляков команд-участников Слёта. Дань уважения к вкладу юнг в Великую Победу юные моряки проявили в выступлениях с докладами на конференции, в обмене результатами своих исследовательских работ. Наблюдались заинтересованность и внимание участников к работам друг друга, они задавали вопросы по докладам, вместе рассуждали о перспективах работы. Включаясь в реальную поисковую и просветительскую деятельность, юные моряки проживали состояния удовлетворения результатами своей деятельности, а одобрение со стороны референтных лиц и групп становилось стимулом к повторению успеха в социально одобряемой деятельности.

Эмоционально-когнитивные состояния были смоделированы и на Акции «Диалог с героями» – это встреча участников Слёта с ветераном Великой Отечественной войны, выпускником Соловецкой школы юнг, костромичом Валентином Павловичем Суриковым, и премьерный показ фильма «Книга Памяти. Соловецкая школа юнг» (режиссер А. Антонов, 2019 г.). Ребята смогли приобщиться умом и сердцем к величю прошлых событий. Эмоциональные состояния стимулировали и когнитивные – пережитые эмоции повысили интерес участников Слёта к патриотической тематике. Во время Слёта неоднократно моделировались ситуации, в которых юные моряки имели возможность осознать важность знания истории своего народа каждым уважающим себя гражданином, эмоционально пережить осуществлённую деятельность. Подростки говорили об этом не только на мероприятиях, но и в общении друг с другом в свободное время, делились опытом, снова проживая состояние интеллектуальной состоятельности, окрашенной положительными эмоциями. Такое автономное мышление и неформальное общение – важный результат включённости в деятельность. Участники, приехавшие без подготовки исследовательских работ, видели, что их сверстники увлечены этой деятельностью, с удовольствием делятся своими работками, и им это интересно. Увлечённость ровесников заражала, пробуждала желание включиться в познавательную и исследовательскую деятельность. Неоднократно повторяющиеся кратковременные состояния переходили в относительно устойчивое состояние, а затем и в качество личности.

Итогом познавательного историко-исследовательского направления Слёта стала викторина «Страницы истории Соловецкой школы юнг». Результаты викторины показали успешность проведённой работы. По сравнению с предварительным опросом, все команды показали хороший уровень знаний: 12 команд – высокий, и 9 – очень высокий. Неудовлетворительных результатов не было, основные сведения были усвоены всеми участниками. Состояния когнитивного удовлетворения, интерес к теме, радостные эмоции стали показателем успешной самореализации и повышения самооценки подростков.

На территории Военной Академии радиационной, химической и биологической защиты имени Маршала Советского Союза С.К. Тимошенко для ребят прошла видеоконференция «Дорога в море». Целью конференции стало знакомство юных моряков с деятельностью профильных военных вузов России. Юным морякам и их наставникам рассказали о правилах поступления в Военно-морские вузы, о специальностях, по которым ведётся подготовка, о распределении, подчёркивая, что и в Академии РХБЗ готовят кадры для Военно-морского флота, ежегодно выпуская лейтенантов, направляемых на боевые корабли и подводные лодки. Повышенное внимание юнг в ходе всей видеоконференции стало показателем их интереса к вопросам профориентации.

Базовым направлением деятельности в рамках Слёта, стали соревнования по морскому многоборью «Юный моряк», которые проводились также в Академии. Вязание морских узлов, прием-передачу флажным семафором, разборку-сборку АКМ и шлюпочные гонки юные моряки изучали и отработывали в течение нескольких лет обучения. Каждому участнику хотелось показать лучшие результаты длительного обучения традиционным морским дисциплинам, особенно в видах, изучаемых соловецкими юнгами военной поры. Одними из самых зрелищных соревнований стали гребные и парусные гонки на шлюпках Ял-б, проходившие в акватории русла реки Костромы рядом с Ипатьевским монастырём. Со-

ревновательная деятельность, личные и командные успехи дали импульс развитию действий, умений и навыков, личностных качеств. Именно в деятельности происходили самореализация и самоосознание – понимание личной значимости и значимости данного дела для себя. В план дня вошла и историческая экскурсия в Ипатьевский монастырь – колыбель царской династии – во время которой подросткам рассказали об избрании на царство Михаила Романова и подвиге Ивана Сусанина во имя царя и Отечества.

В рамках реализации культурно-просветительской программы, команды выступили на Фестивале патриотической песни. Участие в фестивале приобщило подростков к культурно-патриотическим ценностям, активизировало их гражданское самосознание, эмоционально подкрепило потребность в развитии их музыкального творчества. Главный результат участия в конкурсе – неравнодушное и ответственное отношение к выбору и исполнению песен, осознание содержания и эмоциональное принятие музыкальных произведений, представленных другими конкурсантами.

Венцом памятных мероприятий Слёта стал «Костёр памяти», организованный на плавбазе Детского морского центра на берегу реки Волги. Костёр памяти – дань уважения защитникам Родины, возможность подкрепить знания эмоциями, прочувствовать значимость событий, ценность патриотизма и самоотверженности защитников Родины. Курсанты и творческие коллективы Детского морского центра представили театрализованную композицию «Уходили на фронт пацанами», посвященную памяти Соловецких юнг.

Символом единения участников и сохранения памяти о подвиге нашего народа стал костёр. Костры как воспитательная форма, к сожалению, сейчас проводятся крайне редко. Многие участники Слёта впервые были на подобном мероприятии. Костёр Памяти стал заключительным тематическим событием и эмоциональным акцентом, магически привлекшим умы, сердца и дела всех участников.

Сильным эмоциональным моментом мероприятия стала Минута молчания в память «бессмертного экипажа юнгашей» – участники Слёта вставали у Костра с портретами своих юнг-земляков, называя их имена. Полная тишина и полное внимание на протяжении полутора часов. Эмоции, которые читались на лицах ребят во время переключки-представления «бессмертного экипажа» и Минуты Молчания, показали, что программа Слёта не прошла впустую. Две сотни юных моряков надолго застыли в молчании с бескозырками на согнутых в локте руках. Они осознали, прочувствовали и приняли участие в благородном деле поисково-исследовательской работы во имя памяти юных героев. Подростки узнали много нового, они вместе испытывали искренние чувства, смогли оценить значимость исторического события, а кто-то открыл для себя новую, ранее неизвестную страницу истории. При всей неодинаковости результатов воспитания равнодушных не осталось. Патриотизм – любовь к Отчизне и готовность встать на её защиту – начинается с интереса к её истокам, корням своего народа, знания истории и культуры своей Родины, с уважения к подвигу её защитников и гордости за своих предков. Эти патриотические чувства юные моряки не раз переживали за время Слёта.

Участники Слёта убывали домой с заданием-пожеланием организаторов: рассказывать одноклассникам и друзьям в своих морских центрах о Соловецкой школе юнг и её выпускниках, продолжать исследовательскую работу. В помощь юным исследователям материалы выставок и поисковых работ Слёта представлены на странице сайта Детского морского центра.

Показателем успешности решения воспитательных задач Слёта стало проявленное единство мыслей, чувств и действий воспитанников: полученные знания эмоционально приняты, пополняются и используются во взаимодействии и обмене опытом. Совместное получение новых сведений укрепило ценность знаний и интеллектуальной состоятельности. На Слёте подростки получили опыт коммуникации, ценную информацию из истории Родины, эмоционально-чувственный опыт участия в деятельности гражданско-патриотического направления, самоутверждение в спортивной, познавательной и творческой деятельности. Ситуации взаимовыручки при выполнении командных заданий в рамках соревнований стали этапом в формировании нравственных качеств личности. Некоторые ребята, неожиданно для своей команды и для себя, проявили способности организаторов, твёрдость характера, волю и упорство, самоотверженность.

Команды-участницы и педагоги изменили своё отношение к тематике Слёта – повысилась их заинтересованность, проявилось желание узнавать и передавать знания. После Слёта в поисковую и позна-

вательно-просветительскую деятельность на местах включились 92% команд-участников. Всего за 5 дней (четверть смены загородного лагеря) ребята познакомились, подружились, несмотря на соревновательный характер Слёта, установили и сохранили доброжелательные отношения, стремились к общению с командами других регионов, нашли много общих интересных тем.

Так, неоднократно прожитые состояния сформировали у подростков такие устойчивые качества личности как уважение к подвигу своего народа, любовь к Родине, понимание значимости знаний и мотивировали их на продолжение активной историко-исследовательской и просветительской деятельности. Для закрепления новых качеств и перехода их в свойства личности необходимо продолжение социально-педагогического взаимодействия и автономной деятельности воспитуемых, подкрепление их оценкой референтных субъектов.

В целом можно говорить о том, что алгоритм «состояние-качество-свойство», при условии полной включённости личности в целенаправленную деятельность, эффективен в различных направлениях воспитания.

Список использованной литературы:

1. Левитов Н.Д. О психических состояниях человека. М.: «Просвещение», 1964 г. 343 с.
2. Лукьянов И.Ф. Сущность категории «свойство». М.: «Мысль», 1982. 143 с.
3. Симанов А.Л. Понятие «состояние» как философская категория. Новосибирск, Сибирское отделение издательства Наука, 1982. 125 с.
4. Уварова Л.Р. Воспитание милосердия у студентов университета в процессе их обучения: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.02: Кострома, 2001. 165 с.
5. Щуркова Н.Е. Научить быть человеком (О специфике нравственного воспитания). М.: Знание, 1979. 96 с.

Dialectics of Personal Qualities Formation in the Experience of Realization of Civil-Patriotic Education

Uvarova L.R.

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, methodologist of the
Children's Marine Center, Kostroma

E-mail: uvarovalr@mail.ru

Abstract

In order to educate and develop the patriotic qualities of a person, increase cognitive activity and the level of knowledge of children on the history of their homeland, an Interregional gathering of young sailors was held in Kostroma. The organizers took the dialectic «state - quality - property» as a basis for their work. The article presents the experience of implementing of forms and methods of civil-patriotic education through the inclusion of the cognitive, emotional and activity spheres of the individual. The result of the meeting: the foundations of the value attitude of children to the history of the Motherland, a sense of pride for their nation were formed. The participants received new knowledge on the history of the Solovetsky Jung school, were involved in active research and popularization activities.

Key words

• civil-patriotic education • state - quality – property • unity of consciousness, feelings and activity •

References

1. Levitov N. D. About the mental states of a person. M.: «Prosvescheniye», 1964. 343 p.
2. Lukyanov I. F. The essence of the category «Property. M.: «Mysl'», 1982. 143 p.
3. Simanov A. L. The concept of «state» as a philosophical category. Novosibirsk, Siberian branch of the Nauka publishing house, 1982. 125 p.
4. Uvarova L. R. Development of mercy among university students in the process of their education: Dis... Cand. Ped. Sciences: 13.00.02: Kostroma, 2001. 165 p.
5. Shchurkova N. E. To teach to be a man (About specifics of moral education) - M.: Znaniye, 1979. 96 p.





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



Концептуальные основы цифровизации формирования кадров

- ❑ Образование, подготовка и переподготовка кадров рассматривается, как одна из «сквозных» цифровых технологий, а также системообразующая отрасль для цифровизации экономики, ориентированная на реализацию устойчивого национального развития через расширенное воспроизводство квалифицированных, компетентных и конкурентоспособных трудовых ресурсов, а также на поиск, подготовку и развитие талантов.
- ❑ В рамках указанных процессов реализуется формирование личности, формируется управленческая, интеллектуальная и производственная элита, достигается требуемый уровень профессиональных компетенций, формируются научные школы и реализуются эффективные и перспективные производства.
- ❑ В этом направлении концепция «образование через всю жизнь» поддерживается переходом к модели «кадровой спирали»: ищем таланты (школьники) – готовим кадры (студенты) – отбираем таланты (магистранты) – растим таланты (аспиранты) – реализуем кадровые возможности (научные и инженерные школы, производственные коллективы).
- ❑ «Кадровая спираль» характеризует многомерность и диалектичность управления трудовыми ресурсами и их компетенциями с одной стороны, а с другой – постоянное воздействие внешних и внутренних проблемных ситуаций (ПС), инициирующих инновационную деятельность в образовании, которая реализуется в рамках научно-методического и технологического сопровождения, а также реальной педагогической практики

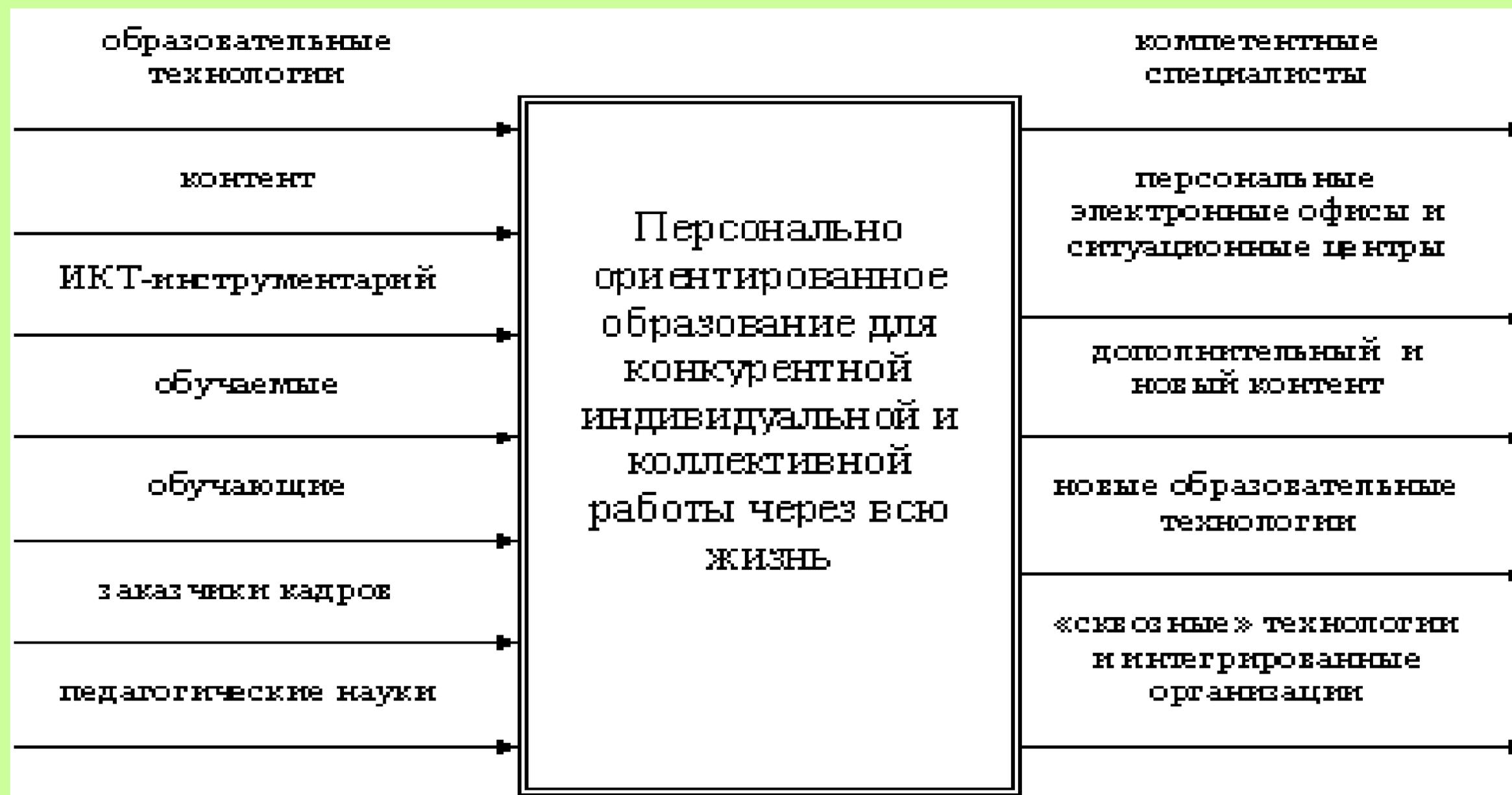
Системная модель кадровой цифровизации



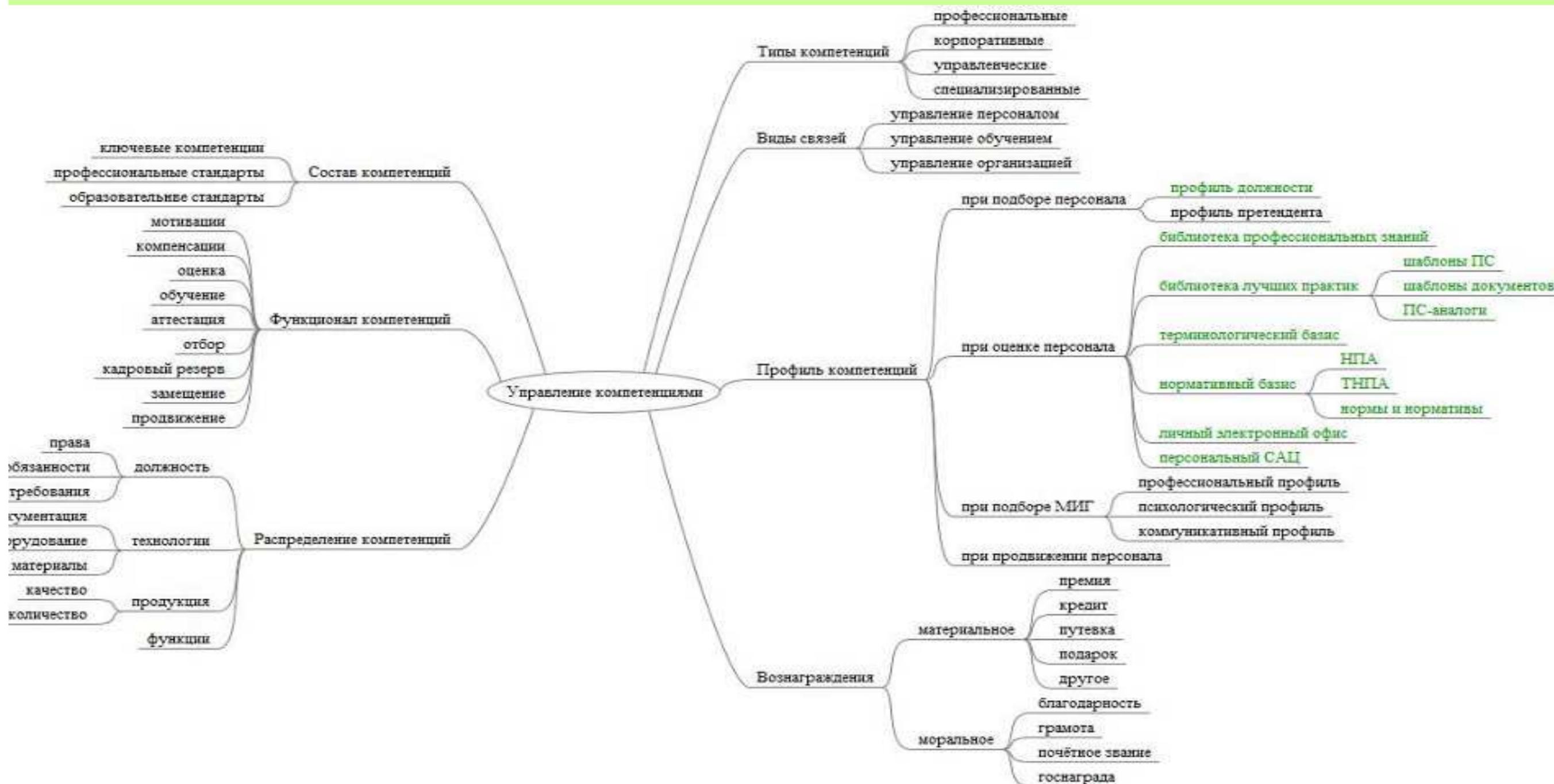
Пример «расширенного» учреждения образования



Модель «чёрный ящик» для образовательной системы



Фрагмент ментальной модели

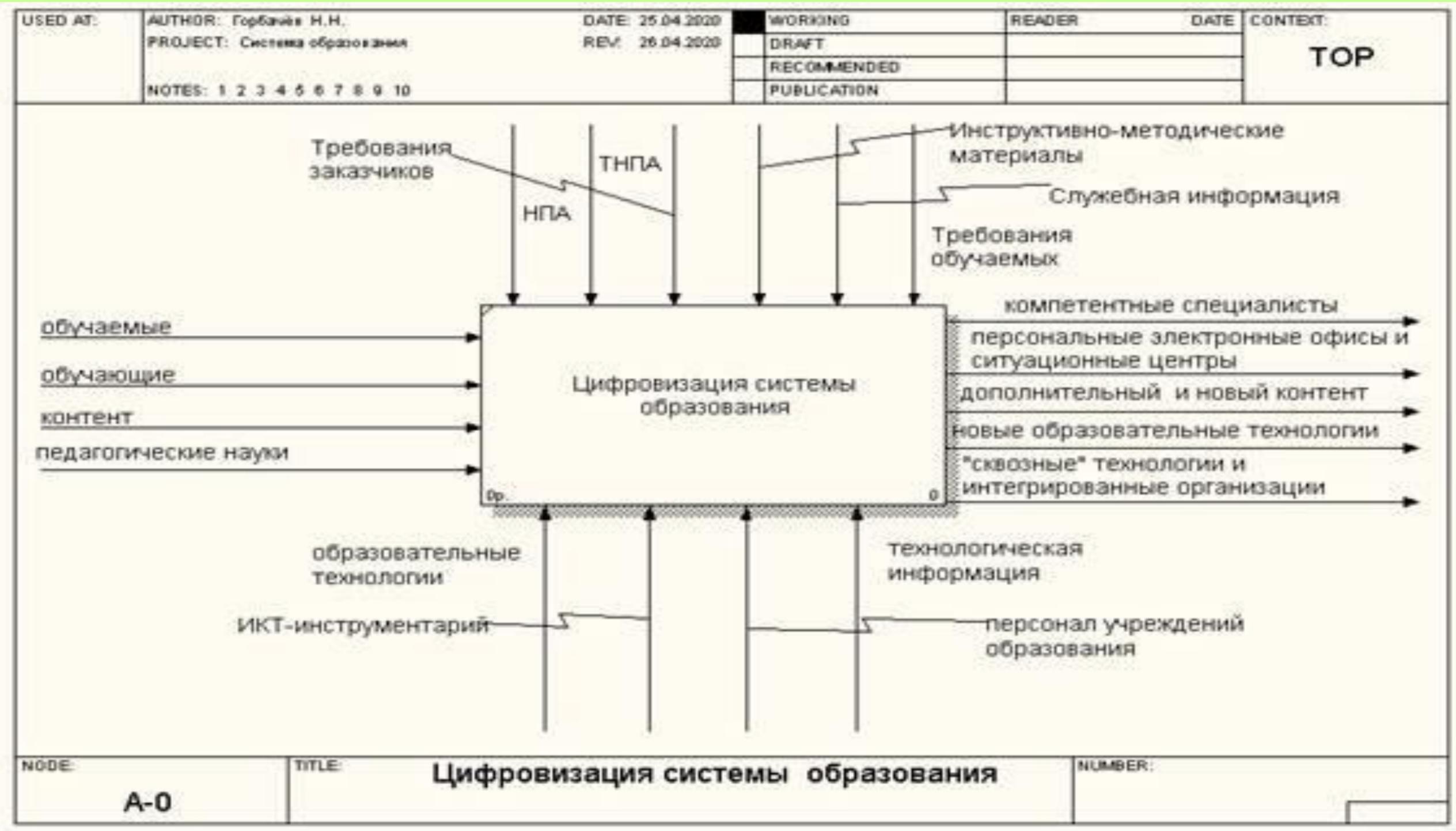


«Профиль компетенций»

предлагается рассматривать с позиций:

1. при подборе кадров (профиль должности, профиль претендента);
2. при оценке персонала (библиотека профессиональных знаний, библиотека лучших практик, терминологический базис, нормативный базис, личный профессиональный электронный офис, персональный ситуационный центр);
3. при подборе мобильных интеллектуальных групп (профессиональный профиль, психологический профиль, коммуникативный профиль);
4. при продвижении персонала (повышение квалификации, сертификаты, проекты, публикации, резерв)

Пример функционального моделирования



Фрагмент стратегической карты



Фрагмент направления эффективности «Обучение и развитие» с ориентацией на цифровизацию кадровых служб



Структура ситуационной осведомлённости



Заключение

Таким образом, системное компетентностное управление как в любой организации (предприятии) позволяет демпфировать с одной стороны дефицит необходимых для цифровой экономики кадров «здесь и сейчас», так и обеспечить возобновляемость, восстановимость и опережающую подготовку трудовых ресурсов.

Булетова Н.Е.

Социально-экономические факторы личностно-профессионального и карьерного развития

Портрет современного руководителя (эффективного менеджера)

В коммерческой организации:

- Многозадачность
- Высокая производительность труда для максимизации экономической выгоды
- Авторитет и профессионал (уважение подчиненных и т.п.)
-



В системе ГМУ, бюджетной сфере:

- Проектный менеджер
- Эффективность в условиях централизации системы управления и бюджетного планирования
- Ответственность и инициативность
- ...

Матрица личностно-профессионального и карьерного развития руководителя

Сфера формирования	Личностно-профессиональное развитие руководителя	Карьерное развитие руководителя
Семья (<i>soft skills</i>)	Первично и непрерывно в жизненном цикле человека и менеджера: ✓ формирование лидерских качеств; ✓ поддержка развития талантов.	Влияние и стимул к саморазвитию и профессиональному росту: ✓ преемственность поколений (династии); ✓ материальное обеспечение семьи.
Система образования (<i>hard skills</i>)	Профориентация Максимальная практикоориентированность образовательного процесса Модель менеджмента и место в ней личности	Стажировки, наставничество Профпереподготовка и ПК Научное сопровождение карьерного развития
Рабочая среда (<i>hard u soft skills</i>)	Спрос на профессионалов без боязни внутренней конкуренции Комфортные условия труда Популяризация плана профессионального роста	Программы формирования кадрового резерва организации Открытость горизонтальной и вертикальной ротации

Социально-экономические факторы, влияющие на траекторию формирования и развития руководителя

	Состав основных социально-экономических факторов	Наблюдаемые тенденции
Факторы внешней среды	<i>уровень социально-экономического развития населенного пункта – места рождения, места получения образования</i>	<i>Чем ниже уровень социально-экономического развития территории, тем агрессивнее и авторитарней стиль управления для обеспечения целевых показателей развития организации</i>
	<i>тенденции в межрегиональной трудовой миграции</i>	<i>Нарастание урбанизации и востребованность менеджеров Отраслевая структура трудовой миграции Высокая активность отдельных возрастных групп и гендерные различия</i>
Факторы внутренней среды	<i>уровень конкурентоспособности на рабочем месте (дефицит/переизбыток кадров, престижность образования и т.п.)</i>	<i>Чем выше конкуренция на рабочих местах, тем лучше качество формируемых личностных и профессиональных качеств выдвигаемых на вертикальную ротацию кадров (при условии прозрачности, некоррупционности процедуры выдвижения)</i>
	<i>экономические и неэкономические стимулы и мотивы построения карьеры руководителя</i>	<i>Комбинация экономических и неэкономических мотивов карьерного развития в пользу неэкономических способствует реализации высокой ответственности руководителя и значимости занимаемой должности</i>

Межрегиональная трудовая миграция в России:

Концепция государственной миграционной политики РФ на период до 2025 года (утратила силу в связи с принятием Указа Президента РФ от 31.10.2018г. №622):

- **Временная миграция** – международная или внутренняя миграция, которая совершается на определенный период времени без перемены постоянного места жительства (основные цели – работа, учеба)
- **Трудовая миграция** – временная миграция с целью трудоустройства

Росстат:

Обследование рабочей силы проводится на основе выборочного метода наблюдения путем опроса населения по месту постоянного проживания.

С 2017 года опрашивается население в возрасте 15 лет и старше (до 2017 года – в возрасте 15-72 лет).

Обследование охватывает все субъекты Российской Федерации, городскую и сельскую местность

Миграция в РФ и федеральных округах на 1000 чел. постоянного населения (январь-июнь 2021г.)

	РФ	ЦФО	СЗФО	ЮФО	СКФО	ПФО	УФО	СФО	ДФО
Миграция - всего									
Прибывшие	27,4	26,6	37,4	28,2	15,4	24,3	28,8	27,2	36,8
Выбывшие	25,8	23,6	32,9	23,7	16,7	24,7	27	28,3	37,2
Миграционный прирост	1,6	3	4,5	4,5	-1,3	-0,4	1,8	-1,1	-0,5
В пределах России									
Прибывшие	23,1	21,6	32,8	22,5	13,9	21,6	23,9	23	30,2
Выбывшие	23,1	20,2	30,5	20,7	15,3	22,8	24,5	25,3	33
Миграционный прирост	0	1,5	2,4	1,7	-1,4	-1,2	-0,6	-2,3	-2,8

Возрастно-половой состав мигрантов в пределах России в 2020 году

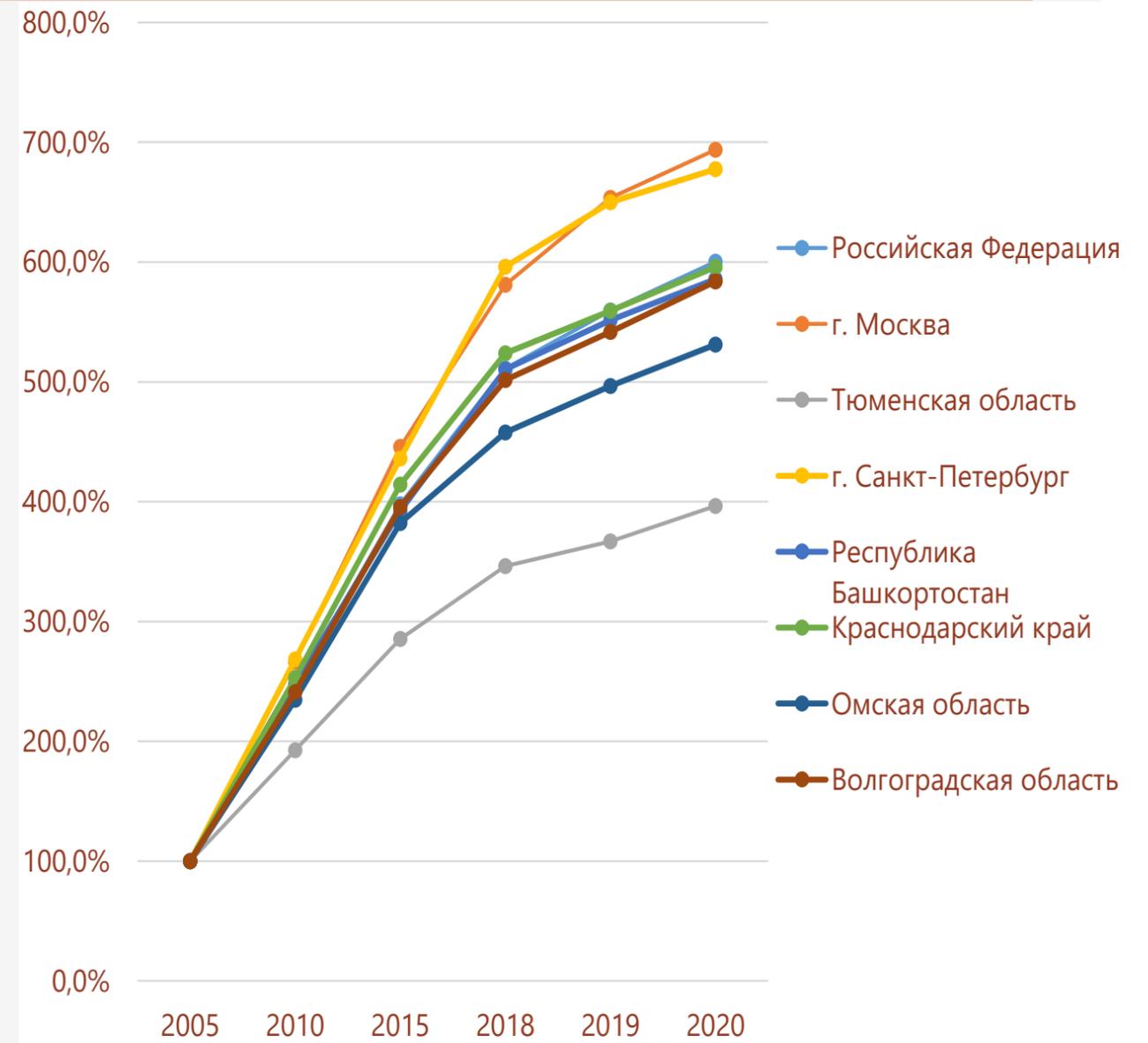
	в пределах РФ	доля мужчин	доля женщин	в том числе			
				из других регионов	в % от всего в пределах РФ	доля мужчин	доля женщин
Всего мужчин и женщин:	3526597	46,4%	53,6%	1851719	52,5%	47,2%	52,8%
по возрастным группам:							
20-24	403513	46,1%	53,9%	229672	56,9%	49,5%	50,5%
25-29	346324	42,4%	57,6%	187812	54,2%	44,9%	55,1%
30-34	413759	43,2%	56,8%	221713	53,6%	44,3%	55,7%

Межрегиональная трудовая миграция занятого населения в возрасте 15 лет и старше по субъектам РФ, в составе которых – города – «миллионники» (2019 год)

	Численность занятого населения, тыс. человек:		В процентах к численности занятого населения соответствующего региона	
	въезжающего на работу в субъект	выезжающих на работу в другие субъекты	въезжающего на работу в субъект	выезжающих на работу в другие субъекты
г. Москва	1559,1	14,5	21,6	0,2
г. Санкт-Петербург	226,8	7,6	7,5	0,3
Новосибирская область	10,1	20,4	0,7	1,5
Свердловская область	21,2	24,6	1,0	1,2
Республика Татарстан	33,2	28,4	1,7	1,4
Нижегородская область	14,6	26,2	0,9	1,6
Челябинская область	16,1	22,3	0,9	1,3
Самарская область	20,0	27,2	1,2	1,7
Омская область	2,5	67,7	0,3	7,1
Ростовская область	12,6	40,8	0,6	2,0
Республика Башкортостан	6,3	160,7	0,3	8,9
Красноярский край	28,9	14,3	2,0	1,0
Воронежская область	10,5	28,1	0,9	2,5
Пермский край	8,8	21,1	0,8	1,8
Волгоградская область	5,3	62,9	0,5	5,3
<i>Краснодарский край</i>	<i>67,2</i>	<i>20,9</i>	<i>2,5</i>	<i>0,8</i>
<i>Тюменская область</i>	<i>356,2</i>	<i>29,5</i>	<i>18,8</i>	<i>1,6</i>

Среднемесячная номинальная начисленная зарплата работников организаций в 2020 году, руб.

	2005	2010	2015	2018	2019	2020
Российская Федерация	8 555	20 952	34 030	43 724	47 867	51 344
г. Москва	14 425	38 411	64 310	83 801	94 294	100 070
Тюменская область	19 838	38 213	56 616	68 664	72 747	78 619
г. Санкт-Петербург	10 134	27 190	44 187	60 421	65 872	68 667
Республика Башкортостан	6 612	16 378	25 928	33 753	36 465	38 738
Краснодарский край	6 462	16 330	26 767	33 846	36 133	38 499
Омская область	7 124	16 708	27 234	32 613	35 368	37 828
Волгоградская область	6 160	14 856	24 361	30 894	33 371	35 962



Динамика среднемесячной номинальной начисленной зарплаты за 2005-2020гг., в %-х к 2005 году

ESG-факторы корпоративного управления (трансформация менеджмента организации)

ESG - вопросы экологии, социальная ответственность и корпоративное управление

Экологический аспект				Социальный аспект				Управленческий аспект	
Изменение климата	Природные ресурсы	Отходы и загрязнение	Экологическая возможность	Человеческий капитал	Ответственность за качество продукции	Сопротивление заинтересованных сторон	Социальная возможность	Корпоративное управление	Корпоративное поведение
Выбросы CO2	Нехватка воды	Токсичные выбросы и отходы	Возможности чистых технологий	Управление трудовыми ресурсами	Безопасность и качество продукции	Использование сырья из непроверенных источников	Возможности общения	Социокультурное многообразие совета директоров	Бизнес-этика
Углеродный след продукции	Биологическое разнообразие и землепользование	Упаковочные материалы и отходы	Возможности зеленого строительства	Охрана здоровья и безопасность	Химическая безопасность		Доступность финансирования	Вознаграждение топ-менеджмента	Недобросовестная конкуренция
Финансирование экологических программ	Подбор источников сырья	Электронные отходы	Возможности возобновляемой энергии	Развитие кадровых ресурсов	Безопасность финансовых продуктов		Доступность здравоохранения	Собственность	Коррупция и нестабильность
Уязвимость перед изменением климата				Условия труда в цепочках поставок	Защита персональных данных и информационная безопасность		Возможности системы здравоохранения и продовольственной системы	Отчетность	Стабильность финансовой системы
					Ответственное инвестирование				Налоговая прозрачность
					Риск для здоровья и демографии				

ESG-факторы корпоративного управления: социальный аспект



Социальный аспект			
Человеческий капитал	Ответственность за качество продукции	Сопротивление заинтересованных сторон	Социальная возможность
Управление трудовыми ресурсами	Безопасность и качество продукции	Использование сырья из непроверенных источников	Возможности общения
Охрана здоровья и безопасность	Химическая безопасность		Доступность финансирования
Развитие кадровых ресурсов	Безопасность финансовых продуктов		Доступность здравоохранения
Условия труда в цепочках поставок	Защита персональных данных и информационная безопасность		Возможности системы здравоохранения и продовольственной системы
	Ответственное инвестирование		
	Риск для здоровья и демографии		

- ✓ развитие кадровых ресурсов отнесено к социальному аспекту корпоративного управления
- ✓ реализация на уровне организации – путь к построению «экономики знаний», когда есть спрос на новации и профессиональное развитие работников

ESG-факторы корпоративного управления: управленческий аспект



Корпоративное управление
Социокультурное многообразие совета директоров
Вознаграждение топ-менеджмента
Собственность
Отчетность



Microsoft:

«...Социокультурное разнообразие – это топливо, которое необходимо многим компаниям, чтобы мыслить нестандартно и стимулировать инновации. Хотя многие исследования подтверждают это, важно еще раз подчеркнуть, что должно быть реальное, значимое взаимодействие между сотрудниками разных культур, чтобы оно определяло настоящий успех...»

использование найма вслепую (устранение этнических, половых, возрастных и других атрибутов соискателей в процессе подачи заявления)

Соответствие KPI высшего менеджмента целям и задачам ESG сфер, а также стратегии устойчивого развития

ESG-факторы корпоративного управления: корпоративное поведение



Корпоративное поведение

Бизнес-этика

Недобросовестная конкуренция

Коррупция и нестабильность

Стабильность финансовой системы

Налоговая прозрачность

«Корпоративное управление лежит в основе создания ценности в долгосрочной перспективе за счет согласования и повышения финансовой и социальной результативности, а также за счет обеспечения подотчетности стейкхолдерам и создания легитимности бизнеса перед обществом».

World Economic Forum, 2020

*Индикаторы уровня этичности ведения бизнеса (**Ethical Behavior**) показывают разницу между формалистским подходом к внедрению этических принципов и стратегическим подходом, направленным на долгосрочную реализацию поставленных ESG целей*

*Метрики качества работы руководящего органа (**Quality of Governing Body**) показывают, направлена ли деятельность совета директоров/наблюдательного совета и топ-менеджмента на долгосрочное создание стоимости и участие заинтересованных сторон, а также отслеживается ли производительность органов управления по ESG аспектам и улучшается ли она с течением времени*

РУСАЛ. Отчет об устойчивом развитии за 2020 год



ESG-рейтинг 2021

методология Рейтинга на сайте: <http://corptransparency.ru/> attach

499 российских компаний, размещающих на Московской Бирже обыкновенные/привилегированные акции или корпоративные/биржевые облигации

По ОКВЭД:

пищевая промышленность;

нефтяная и нефтегазовая промышленность;

черная металлургия;

цветная металлургия;

электроэнергетика;

машиностроение;

инжиниринг, промышленно-инфраструктурное строительство;

химическая и нефтехимическая промышленность;

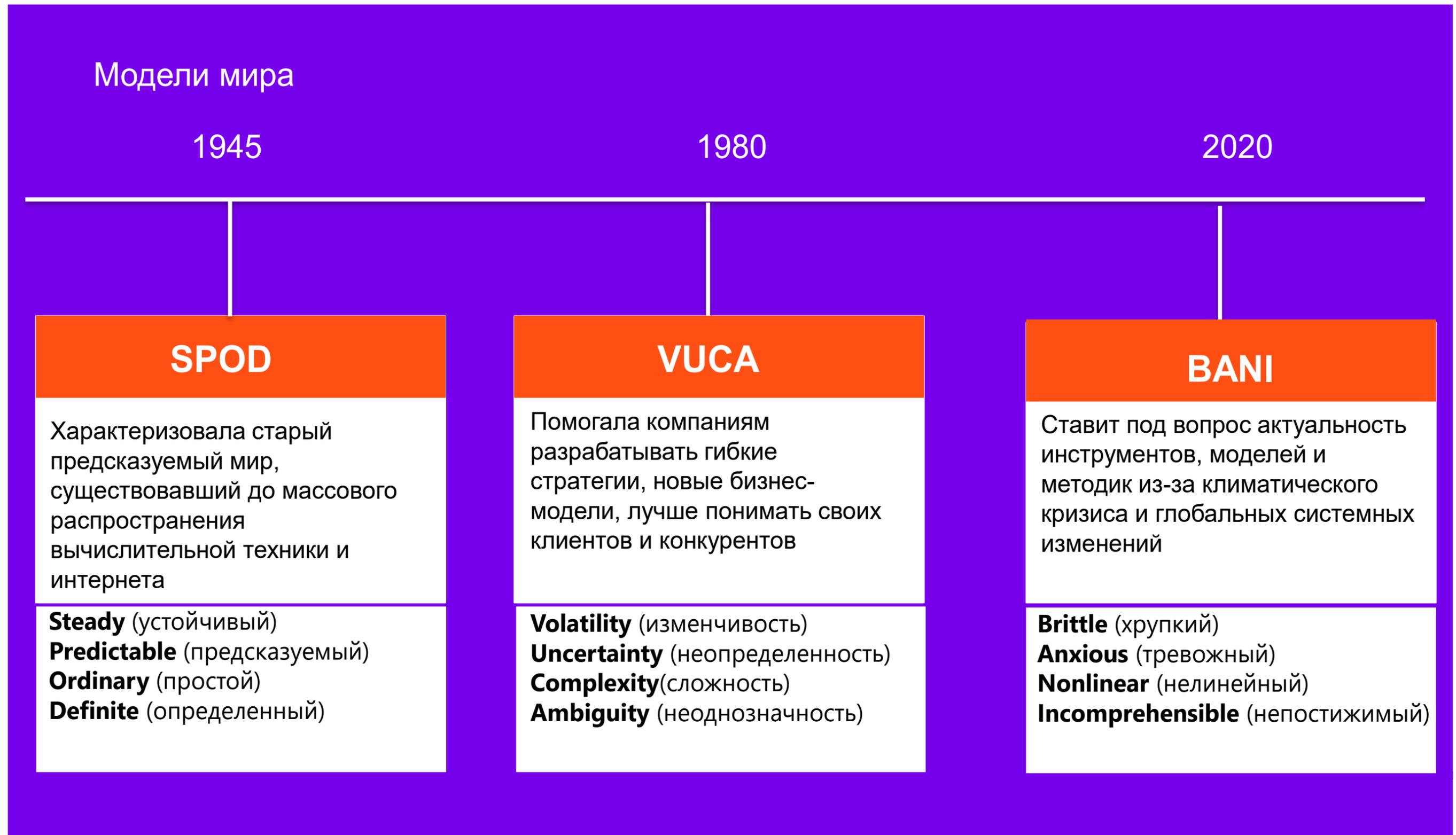
розничная торговля;

транспорт;

телекоммуникации и связь;

банки и другие инвестиционно-финансовые организации.

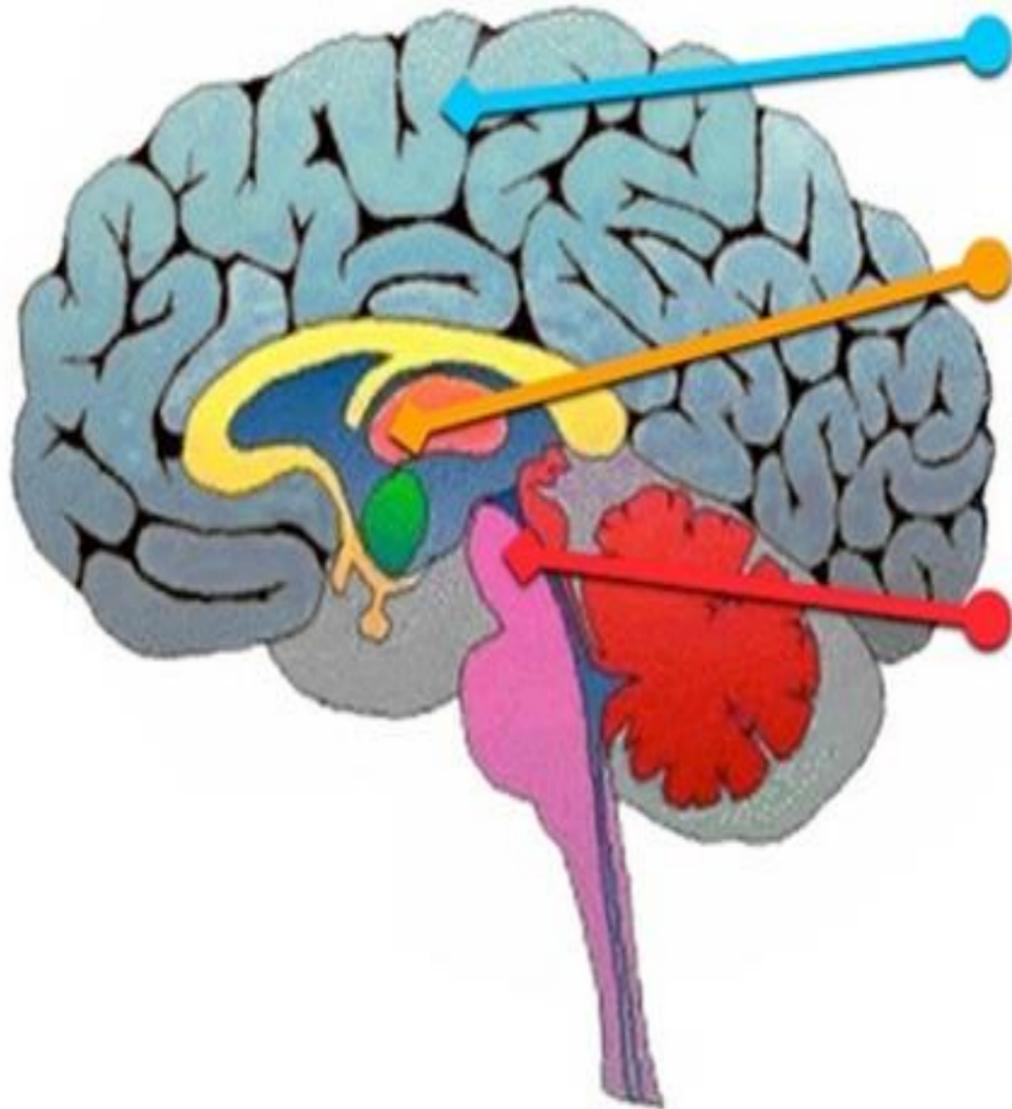
Из всех аспектов ESG, корпоративное управление (G) является наиболее перспективным индикатором и обеспечивает более тесную связь с финансовыми результатами компании. В свою очередь, аспекты E и S, находясь вне области корпоративного управления, могут становиться источниками рисков для компании.



Предсказуемые результаты в непредсказуемые времена



А как себя ведет мозг в период неопределённости?



Неокортекс:

Рациональное мышление мозга

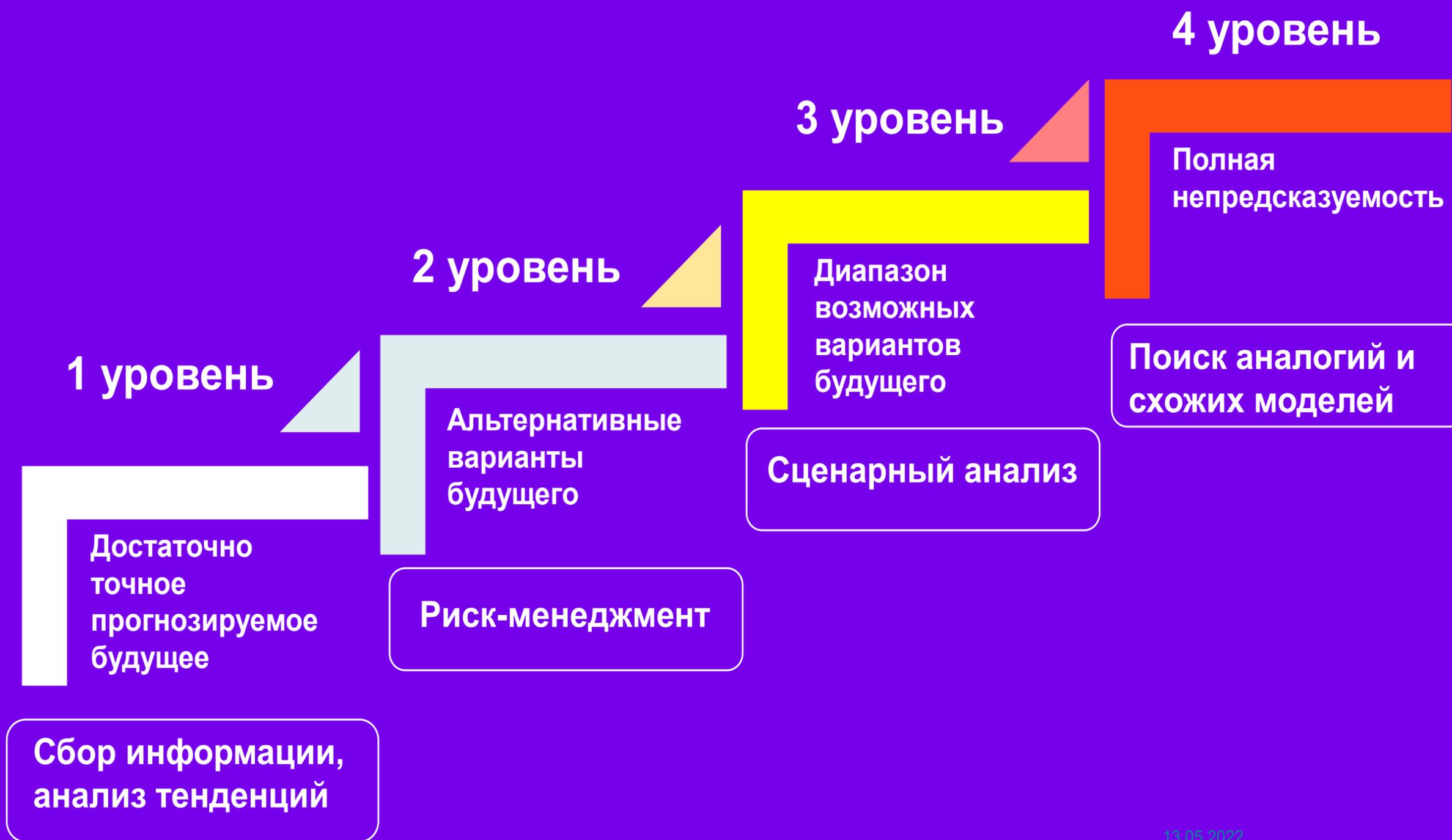
Лимбический мозг:

Эмоциональное мышление мозга

Рептильный мозг:

Инстинктивное мышление мозга

Фокусы развития в непредсказуемые времена



НА ЧЕМ СТОИТ СФОКУСИРОВАТЬСЯ?

- 1 Не должно быть страха свернуть с дороги
- 2 Меняйте всё и всех
- 3 Верить в себя

**НОВЫЕ ВЫЗОВЫ
НОВЫЕ ЗАДАЧИ
НОВЫЕ ЦЕННОСТИ**

Истомин В.В.

Качество межличностных отношений в формировании и реализации кадровой политики

Современные концепции управления персоналом основаны:

- на признании возрастающей значимости личности сотрудника,
- на изучении его мотиваций, умении правильно формировать их и корректировать в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед компанией.

Кадровая политика осуществляется людьми (субъектами воздействия) и направлена на людей и их различные объединения (государство, общество, территориальные образования, организации, общественные объединения, семья и т.п.).

Поэтому одна из ключевых проблем формирования и реализации кадровой политики – это проблема субъектности.

#ВремяВзрослеть

Принципы современного управление персоналом

- Принцип подбора персонала по деловым и личным качествам.
- Принцип преемственности: сочетание в коллективе опытных и молодых сотрудников.
- Принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста.
- Принцип открытого соревнования.
- Принцип сочетания доверия к работникам и проверки исполнения распоряжений.
- Принцип соответствия — порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя.
- Принцип повышения квалификации.
- Принцип правовой защищенности — все кадровые управленческие решения должны приниматься только на основе действующих правовых актов.



#ВремяВзрослеть

Актуализация и развитие каких личностных качеств сотрудников способствует их успешной профессиональной самореализации?



#ВремяВзрослеть





Жизненные стратегии

Степень активности (субъектности) личности
в построении собственной жизни



Критерии прогрессивного развития личности (по Л.И. Анцыферовой):

- рост целостности и интегративности психологической организации личности;
- усиление взаимосвязей различных свойств и характеристик личности;
- накопление новых потенций развития;
- расширение и углубление связей с окружающим миром, обществом, другими людьми;
- возрастание многоуровневости и системности ценностно-смысловых отношений человека к миру;
- реализация ценностно-смысловых отношений в созидательной деятельности, общении, активном созерцании, эстетическом переживании.

#ВремяВзрослеть

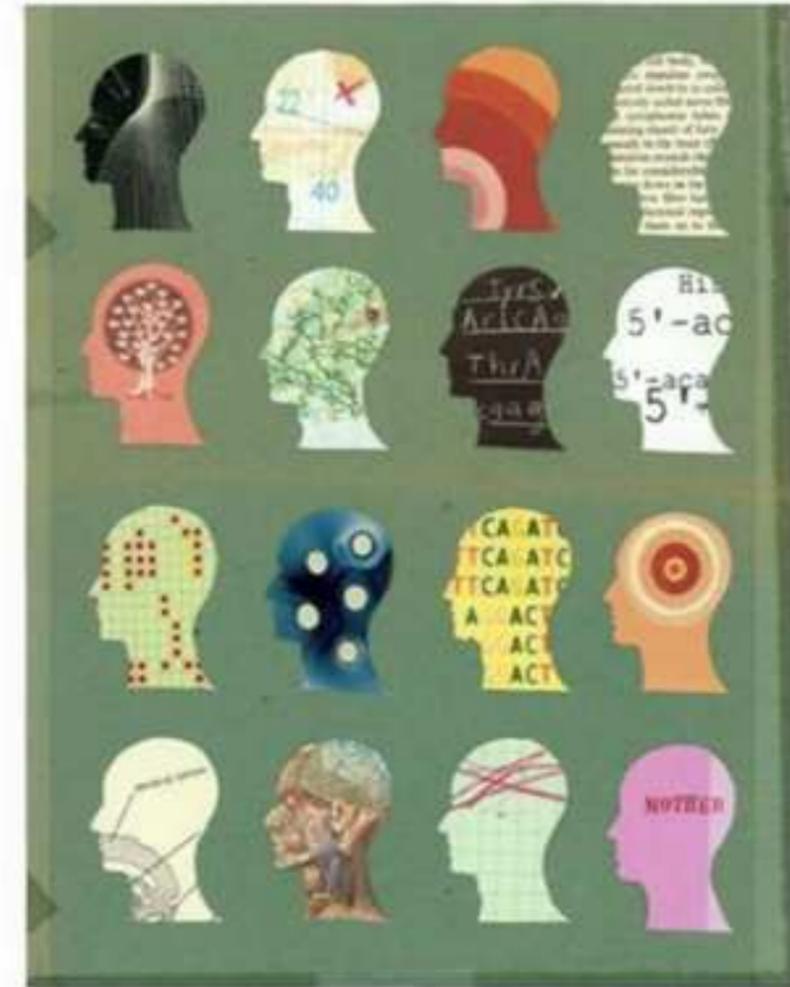
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ЗРЕЛОСТЬ ЛИЧНОСТИ

- ✓ **Ответственность** (А.А. Реан, А.Г. Асмолов, Э. Фромм, Э. Эриксон, Р. Кассель), **«сознательная независимость»** (К. Роджерс), **локус контроля** (С.К. Нартова-Бочавер).
- ✓ **Осознанное, реалистичное восприятие мира** (Г. Олпорт), **самопонимание** (К. Роджерс), **способность ставить реальные и идеальные цели** (Б.С. Братусь), **оценочная рефлексия** (Г.С. Сухобская).
- ✓ **Потребность в самоактуализации** (А. Маслоу), **направленность на саморазвитие, открытость изменениям** (К. Роджерс, А.А. Реан).
- ✓ **Самопринятие и самоуважение – принятие себя** (Г. Олпорт); **гибкая я-концепция, стремление я-реального к я-идеальному** (Н.Е. Харламенкова).
- ✓ **Автономия – самостоятельность, опора на себя, самоподдержка** (Ф. Перлз); **автономность** (Дж. Ловингер), **психологическая суверенность** (С.К. Нартова-Бочавер);
- ✓ **Сила характера** (Б.Г. Ананьев), **способность справляться с неопределенностью** (Г. Олпорт).
- ✓ **Управление и организация собственной жизни** (Б.Г. Ананьев, Е.Ф. Рыбалко); **регуляция собственного поведения сознательно в процессе жизни** (К.А. Абульханова-Славская), **самоконтроль** (Р.М. Шамионов).
- ✓ **Целостность, конгруэнтность** (К. Роджерс), **цельность характера** (Б.Г. Ананьев), **приобретение полной целостности образа «я»** (К.Г. Юнг), **целостность эго-идентичности** (Э. Эриксон).
- ✓ **Широта интересов и связей с миром** (Д.А. Леонтьев); **многогранное чувство «я»** (Г. Олпорт).
- ✓ **Толерантность, социальная направленность поведения** (А.А. Деркач, А.А. Бодалев), **демократический склад характера** (Г. Олпорт); **нравственное сознание** (Л. Колберг).
- ✓ **Способность строить межличностные отношения** (Г. Салливан, В.Н. Мясищев, Р.В. Овчарова); **теплота в отношении к другим** (Г. Олпорт); **способность любить, заботиться** (З. Фрейд, Э. Фромм); **уважение и эмпатия по отношению к другим людям** (Э. Фромм, К. Роджерс).

#ВремяВзрослеть

Элементы психического и эмоционального здоровья (Нэнси Мак-Вильямс)

- Способность любить
- Способность работать
- Способность играть
- Безопасные отношения
- Автономия
- Постоянство себя и объекта
- Способность восстанавливаться после стресса
- Реалистичная и надежная самооценка
- Система ценностных ориентаций
- Способность выносить накал эмоций
- Рефлексия
- Ментализация
- Широкая вариативность защитных механизмов и гибкость их использования
- Чувство витальности
- Принятие того, что мы не можем изменить



#ВремяВзрослеть

Типы социальных характеров



**Неплодотворные
ориентации характеров:**



рецептивная ориентация



эксплуататорская
ориентация



стяжательская
ориентация



рыночная ориентация.

Плодотворная ориентация характера:

- здоровая зрелая личность,
- сила разума, которая способна проникнуть в глубь явлений и познать их сущность,
- сила любви, способная разрушить стену, отделяющую одного человека от другого, способная понять самого себя, свое назначение, которое отличает человека от других людей,
- стремление человека стать тем, кем является, потенциально используя и развивая все свои силы, способности и возможности.

*Т.е. человек постигает мир
ментально и
эмоционально, при помощи
любви и разума.*

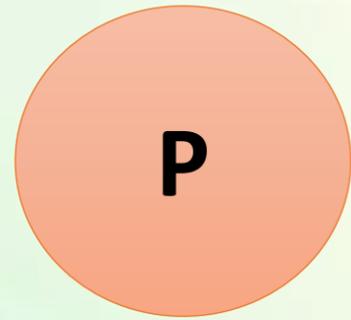
#ВремяВзрослеть

Как можно помогать сотрудникам актуализировать «сквозные», позитивные, ресурсные, профессионально важные качества личности?

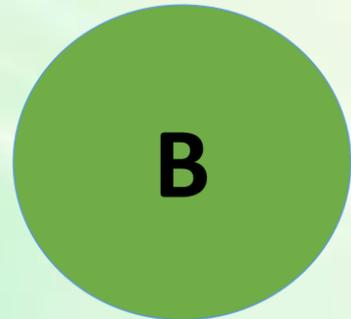


#ВремяВзрослеть

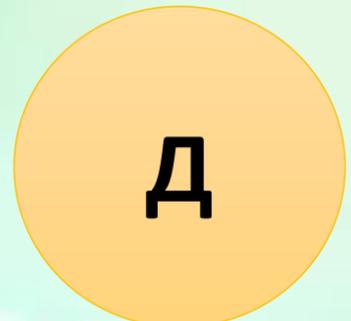
Модель личности РВД (Эрик Берн)



Родительское состояние (позиция)



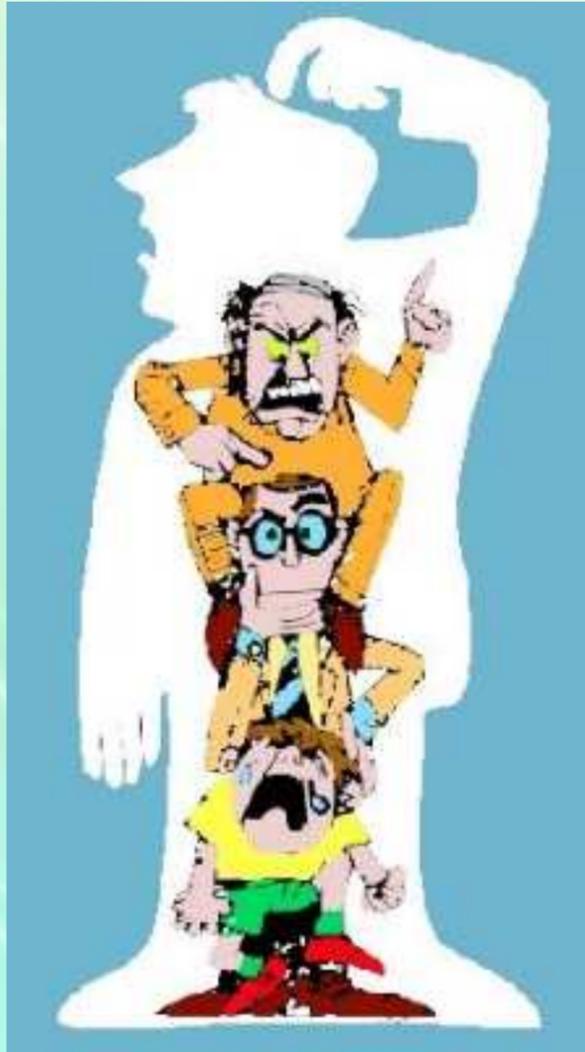
Взрослое состояние (позиция)



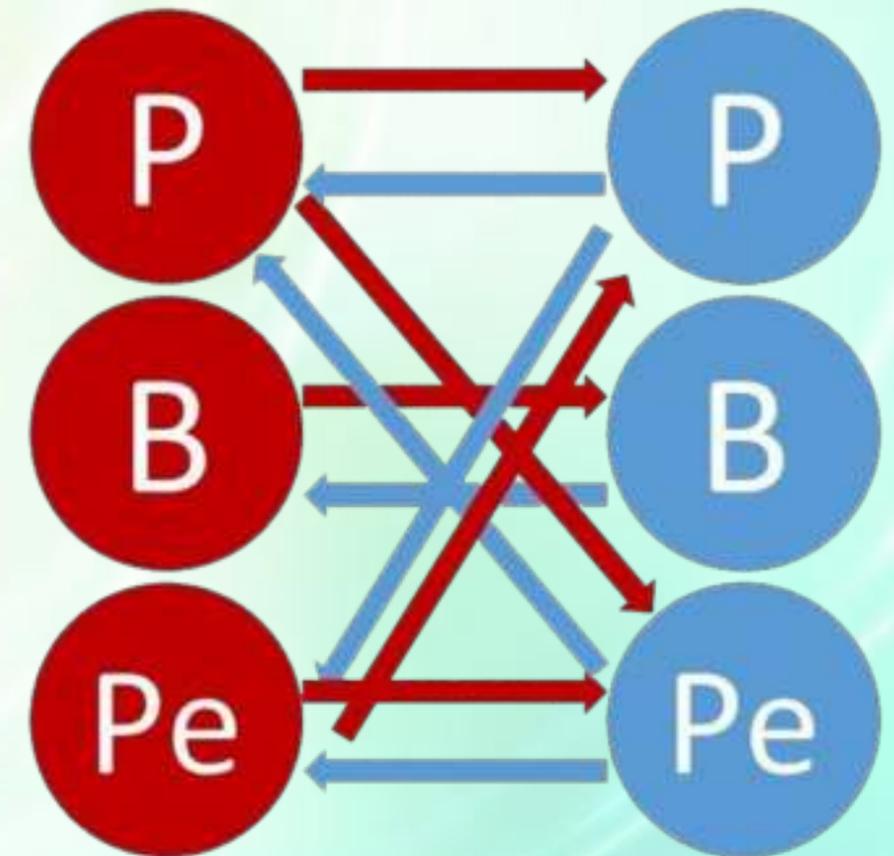
Детское состояние (позиция)

#ВремяВзрослеть

Взаимодействие в модели «Р-В-Д»



В каждый момент времени
каждый из нас находится
в одном из 3-х
эго-состояний, которые
не имеют никакого
отношения к возрасту
и социальным ролям



#ВремяВзрослеть

Заботящийся (позитивный)

Любовь, тепло, забота,
поддержка, ласка,
«мягкие поглаживания»

Ответственность, автономность,
уверенность, самостоятельность,
реалистичность, аналитичность,
«здесь и теперь», компетентность,
способность к преадаптации

Свободный (позитивный)

Естественный

Творчество, игра, спонтанность,
искренность, свобода самовыражения,
интуиция, связь с Самостью.
Сильные позитивные эмоции:
удовольствие, восторг, любопытство,
страсть, азарт, восхищение, умиление



#ВремяВзрослеть

Критикующий (карающий)

Манипуляции, запреты, «жесткие» советы,
критика, санкции, «наезды», АВТОРИТАРНОСТЬ,
токсичность, «двойные послания», ригидность,
НЕГАТИВНЫЕ ОЦЕНКИ, «ежовые рукавицы»,
игнорирование, требовательность,
консерватизм, категоричность, РАВНОДУШИЕ,
жесткая ориентация на правила, культура насилия

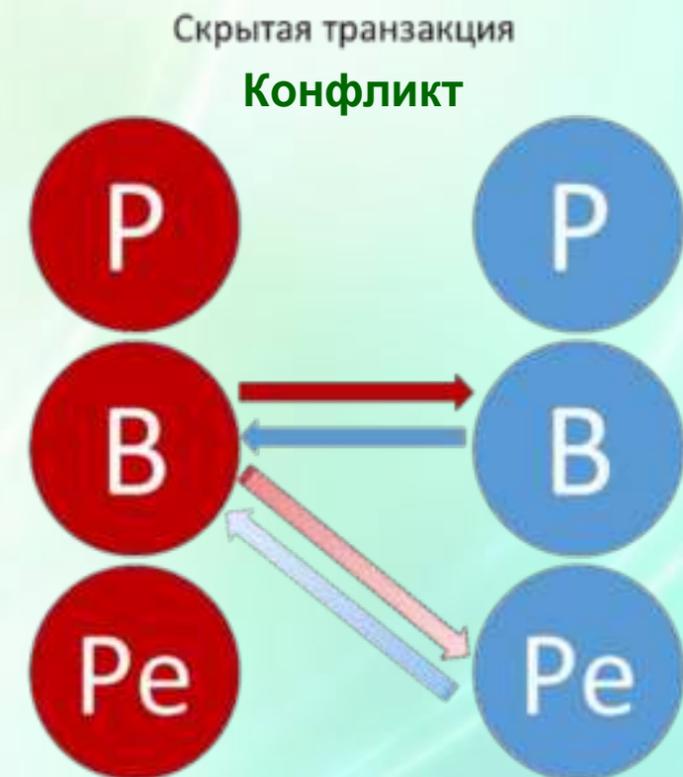
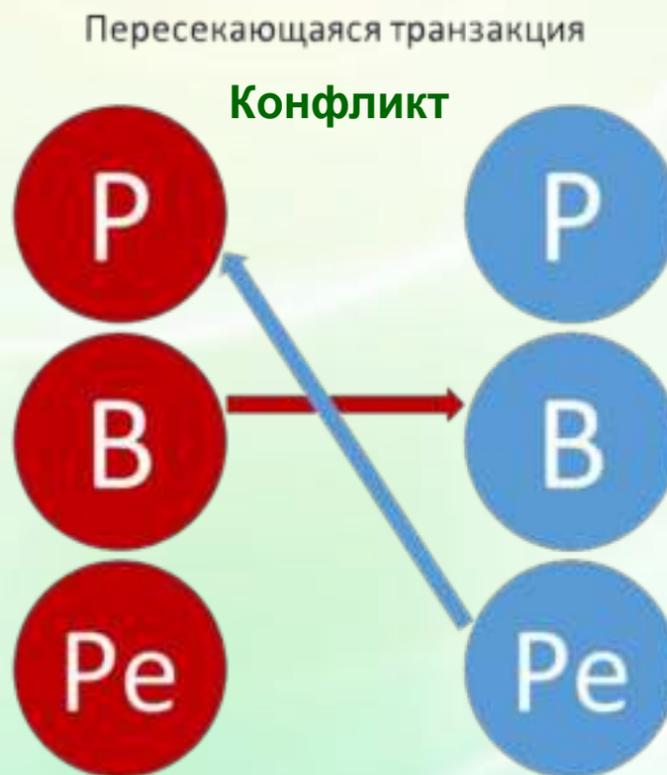
Забота о себе, эмоциональная
устойчивость, ресурсность,
жизнестойкость, аутентичность, эмпатия,
открытость, способность к равноправным,
доверительным отношениям, уважение,
сотрудничество, культура согласия

Адаптивный (негативный, раненый)

Безответственность, инфантильность, зависимость,
фантазирование, низкая продуктивность,
обесцененность, стрессовые эмоции,
примитивные защитные механизмы, неадекватная
агрессия, «детские» чувства: вина, стыд, обида,
неуверенность, растерянность, отчаяние,
беспомощность, паника, ужас, пассивность,
равнодушие, аутоагрессия, экзистенциальный вакуум

Как происходит взаимодействие?

Любое общение, в том числе и общение руководителя с сотрудниками можно представить в виде схем, где векторами обозначаются сообщения.



#ВремяВзрослеть

Признаки проявления «Взрослого»

Поведенческие	Принимает и перерабатывает информацию, передает ее другим, трезво рассуждает, тщательно взвешивает, принимает решения, (делает выбор), планирует и целесообразно действует. Управляет своими эмоциями.
Коммуникативные	Парафраз. «Я-сообщение». Грамотная речь. Позитивные высказывания. Вопросы: Как? Что? Когда? Кто? Где? Способность четко осознавать свои цели, мотивы, интересы в общении, а также выяснять и учитывать цели, мотивы, интересы партнера по общению, кем бы он ни являлся.
Невербальные	Поза прямая (но не застывшая); лицо обращено к собеседнику, открыто, заинтересовано: естественная жестикауляция в разговоре; контакт глаз на одном с партнером уровне. Голос внятный, четкий, спокойный, ровный, без чрезмерных эмоций.

#ВремяВзрослеть

Что такое отношение «Взрослый - Взрослый»?

- ✓ Открытый доверительный диалог.
- ✓ Равноправное взаимодействие.
- ✓ Уважение к личности партнера, признание его уникальности.
- ✓ Ценностное принятие и поддержка.
- ✓ Взаимодействие без манипулирования, с прозрачным, «контрактным» разделением ответственности в формате спокойного информирования.
- ✓ Актуализация и поддержка «ситуации успеха»



«Субъект-субъектные» отношения

#ВремяВзрослеть

САМОЕ ВАЖНОЕ!!!!

Актуализация и развитие «Взрослых» качеств сотрудников эффективно возможно только *при условии*, что руководитель находится в позиции «Взрослый».

В этом случае, даже если сотрудник находится в позиции «Ребенка» или «Родителя» (такое тоже бывает), он будет «вынужден» сменить ее на «Взрослую».



#ВремяВзрослеть

Инструменты «Взрослой» позиции

Уважение личности Другого

- ✓ «Я-сообщение».
- ✓ Самораскрытие.
- ✓ Здоровый юмор.
- ✓ Методы инициации.
- ✓ Безусловное принятие.
- ✓ Нейтральные вопросы.
- ✓ Оптимизм и вдохновение.
- ✓ Интерактивное вопрошание.
- ✓ Толерантность и великодушие.
- ✓ Активное слушание. Парафраз.
- ✓ Спокойный, дружелюбный тон.
- ✓ Эмоциональная вовлеченность.
- ✓ Проявление искреннего интереса.
- ✓ Четкое разграничение ответственности.
- ✓ Конструктивная, безоценочная обратная связь.
- ✓ Установление и поддержание ясных личных границ.
- ✓ Позитивные установки по отношению к сотруднику.
- ✓ Четкое разграничение личности и поведения.
- ✓ Раппорт - повышение доверия с помощью «присоединения».
- ✓ Отслеживание проявлений Родительской и Детской позиций.
- ✓ Стимулирование, поддержка ответственности и самостоятельности.
- ✓ Стратегия «Выигрыш – Выигрыш» при разрешении конфликтных ситуаций.

#ВремяВзрослеть





Открытость. Руководители подразделений проявляют внимание и интерес к работникам, отмечают их успехи, а также подчеркивают их вклад в достижение результатов всего подразделения или даже компании.



Независимость. Руководитель приветствует независимые суждения своих подчиненных, позитивно относится к конструктивной критике. Благодаря этому люди вовлекаются в дела компании, указывают на недостатки.



Делегирование. Менеджеры делегируют полномочия сотрудникам, которые производят продукцию и контактируют с клиентами. Они не берут на себя совместную ответственность, чтобы не спровоцировать безответственность у персонала.



Дружелюбие. Начальник подразделения создает благоприятную атмосферу в коллективе, проявляет дружеское расположение к работникам. Это снижает у них психологическое напряжение, избавляет от стрессов, помогает работать лучше.



Коалиционность. Руководитель объединяет усилия с сотрудниками и с другими подразделениями, если считает, что это поможет достичь цели. Он стремится получить поддержку со стороны других людей в интересах дела.



Соглашение. Если есть расхождения во мнениях внутри подразделения, руководитель стремится достичь согласия путем переговоров. Он дает возможность всем высказаться и принимает решение с учетом этих мнений.

Последствия конфликта в отношениях

«Взрослый – Взрослый»



Вскрытие и разрешение проблемы
Построение новых отношений
Самоутверждение
Выявление истинных отношений
Выявление союзников, сплочение
Творческие находки
Эмоциональная разрядка
Лучшее знание себя

«Критикующий родитель – Негативный Ребенок»



Столкновение, скандал
Разрушение отношений
Потеря веры в себя
Предательство, потеря друзей
Развал команды
Обострение положения, тупик
Стресс, болезни
Чувство вины, обида

#ВремяВзрослеть

Выражения «Взрослого»

- ✓ Давай вместе подумаем ...
- ✓ Как ты планируешь сделать это ...
- ✓ По моему мнению...
- ✓ Я правильно понимаю, что ...
- ✓ Что я могу для тебя сделать?
- ✓ С моей точки зрения ...
- ✓ Факты свидетельствуют ...
- ✓ Я сам это использую ...
- ✓ Я уверен, что это поможет ...
- ✓ Как ты считаешь ...
- ✓ Какой вариант лучше ...
- ✓ Когда тебе удобно ...
- ✓ Возможно, вероятно...
- ✓ Я думаю, Я полагаю...
- ✓ Извините, я Вас не понял ...
- ✓ По моему опыту...

Важно!!!

>70% сообщения идет по невербальному каналу: поза, интонация, мимика, жесты, контакт глаз.



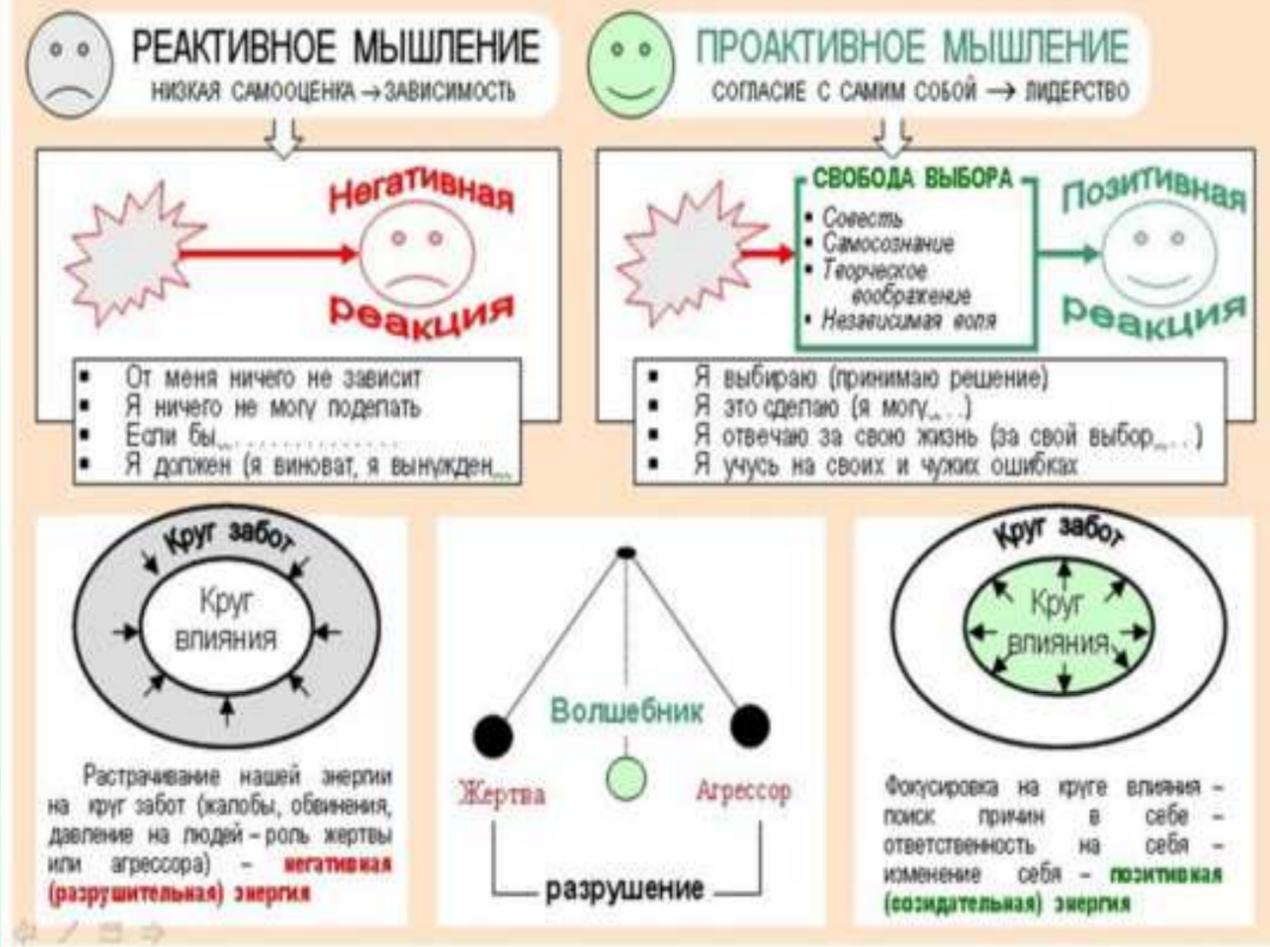
#ВремяВзрослеть

Проактивность или реактивность?



«Наша природа заключается в том, чтобы действовать,
а не быть объектом воздействия.
Стивен Кови

РЕАКТИВНОЕ И ПРОАКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ



Способность подчинять импульсивную реакцию ценностям – и есть **сущность проактивной личности.**

Реактивные люди движимы чувствами, обстоятельствами, условиями и своим окружением.

Проактивные люди движимы ценностями – тщательно обдуманными, отобранными и принятыми.

На проактивных людей тоже воздействуют внешние факторы – физические, социальные или психологические. Но их реакция на эти раздражители – **спокойный выбор, основанный на их ценностях.**

#ВремяВзрослеть

РЕАКТИВНАЯ РЕЧЬ	ПРОАКТИВНАЯ РЕЧЬ
Я ничего не могу поделать	Посмотрим, какие есть возможности
Вот такая я есть	Я могу выбрать другой подход
Он так меня раздражает	Я контролирую свои чувства
Они не согласятся на это	Я могу ...
Мне придётся это сделать	Я приму соответствующие решения
Я не могу ...	Я выбираю ...
Я вынужден ...	Я предпочитаю ...
Если бы только ... Если бы, да, ко бы ...	Я сделаю ...
Это не от меня зависит	Я могу решить это!
Это они виноваты	Какова моя роль в этом?
Это не я!	Я начну с себя!
Я один тут всем занимаюсь ...	Каждый вносит свой важный вклад
Я не хочу с ним иметь дело, потому, что ...	Я уважаю его мнение и пытаюсь его понять
Я и так все знаю	Я хочу узнать больше
Не надо меня учить	Я буду развиваться и учиться
Есть два мнения: моё и неправильное	Каждый имеет право на свою точку зрения
Я не буду это даже слушать	Я прислушаюсь к любому мнению
Мне это не надо	Я хочу быть лучше и приму это к сведению
У меня большой опыт, поэтому ...	Опыт других может быть мне полезен
Я не буду это делать потому, что ...	Я попробую, т.к. возможность
Все вокруг дураки, они меня не понимают ...	Почему я так думаю, может дело во мне?
Он виноват, он сделал это не так ...	В чём суть ситуации, как я могу повлиять?
Клиент плохой, не продает, не рекомендует, не хочет!	Что я могу сделать для увеличения продаж, какова моя роль в этом?
Клиенты виноваты, они не могут!	Чем я могу им помочь?
Я уже сто раз говорила, я уже ходила, я приказывала, это бесполезно ...	Что нужно сделать, каков мой результат, что ещё я могу сделать, какие есть варианты?

Как руководителю устойчиво находиться во «Взрослой» позиции?

- ✓ Осознать и сформулировать свою ресурсную профессиональную Миссию (Кто я? Куда? И зачем?).
- ✓ Рефлектировать свою позицию по отношению к сотрудникам.
- ✓ Повышать эмоциональную устойчивость.
- ✓ Развивать «Взрослые» качества.
- ✓ Профилактировать эмоциональное выгорание.
- ✓ Усиливать свою жизнестойкость.
- ✓ Проявлять «Взрослую» позицию в общении со всеми субъектами.
- ✓ Заниматься инновационной деятельностью.
- ✓ Поддерживать позитивной «Я-концепцию» себя как профессионала.
- ✓ Обращаться за помощью к специалистам.

#ВремяВзрослеть

Теория взрослого развития Роберта Кигана: могут ли взрослеть взрослые?

- Становление «взрослым» означает переход к более высоким стадиям развития.
- Это подразумевает развитие независимого самоощущения и приобретение черт, ассоциирующихся с мудростью и социальной зрелостью.
- Сюда же можно отнести развитие самоосознания, больший контроль над собственным поведением и способность управлять отношениями и социальными факторами, влияющими на нас.
- Большинство людей (порядка 65% от общей численности населения) не становятся высокофункциональными «взрослыми».



#Время Взрослеть

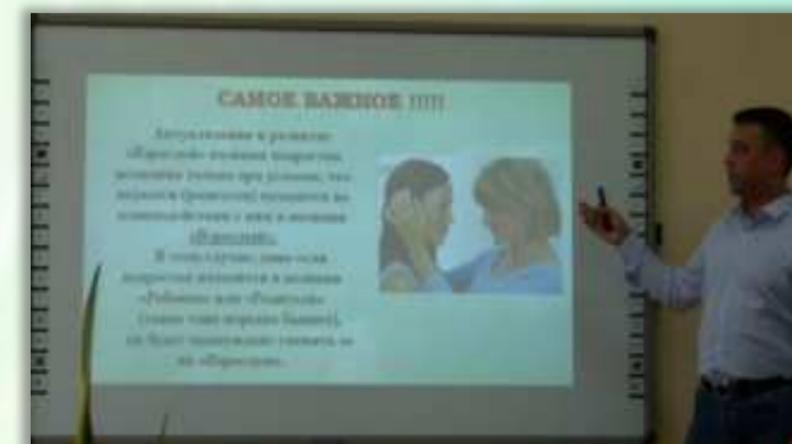
Теория «триединого мозга» Пола МакЛина (Paul D. MacLean)



#Время Взрослеть



В Свердловской области
реализуется проект
«Время Взрослеть»



#ВремяВзрослеть

Участие более чем в 30 научно-практических конференциях регионального, всероссийского и международного уровней



#ВремяВзрослеть

У.АЛТЫНСАРИН АТЫНДАГЫ
УЛТТЫҚ БІЛІМ АКАДЕМИЯСЫ

М. АЛТЫНСАРИН АТЫНДАГЫ
УЛТТЫҚ БІЛІМ АКАДЕМИЯСЫ

Педагогу-психологу высшей категории государственного автономного профессионального образовательного учреждения Свердловской области «Пермуральский металлургический колледж» Истомину В.В.

Уважаемый Владислав Викторович!

Национальное издание образования юж. И. Алтынсарина выражает Вам благодарность за активное участие в VII МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ «НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ В ИНТЕРЕСАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ. 1-й этап» (далее – Конференция) которая состоялась 28 мая 2021 г. в г. Нур-Султан, Республика Казахстан.

Констатируем Вас за вышней профессионализм и личный вклад к качеству учебного процесса и спикера панельной сессии №1 «Философия обучения в течение жизни в условиях глобальных вызовов».

Мы Вам искренне признательны за интересный и содержательный доклад и надеемся на дальнейшее творческое сотрудничество с Вами в продвижении идеи и концепции непрерывного образования в Казахстане и интересах устойчивого развития!

Президент: Г. Бәйсеңбаев

БЛАГОДАРСТВЕННОЕ ПИСЬМО

Истомину Владиславу Викторовичу

педагогу-психологу высшей квалификационной категории ГАПОУ СО «Пермуральский металлургический колледж»

За высокий профессионализм и активное участие в IV Всероссийской научно-практической конференции «Безопасное детство: актуальные проблемы профилактики рискованного поведения несовершеннолетних, работа с детьми группы риска»

Заместитель министра Ж.К. Зайтов

Екатеринбург, 2021

Общероссийская общественная организация «Федерация психологии образования России» Общественное объединение «Профессиональная психологическая лига»

БЛАГОДАРСТВЕННОЕ ПИСЬМО

Педагогу-психологу ГАПОУ СО «Пермуральский металлургический колледж» ИСТОМИНУ В.В.

Уважаемый Владислав Викторович!

От лица Общероссийской общественной организации «Федерация психологии образования России» (ФФ) и общественного объединения «Профессиональная психологическая лига» (ФК) выражаем Вам глубокую признательность и благодарность за проявленный профессионализм и высокую практическую значимость доклада на международной конференции «Психологическое сопровождение детей и подростков с аутистическими особенностями: реалии, проблемы и пути решения».

Надеемся на дальнейшее сотрудничество по вопросам развития региональных практик психологического сопровождения обучающихся.

Президент ФФФ России В.В. Рубцов

Председатель Правления «Профессиональная Психологическая Лига» М.Ж. Махмалатов

13 марта 2021 г., Москва

БЛАГОДАРСТВЕННОЕ ПИСЬМО

Педагогическому специалисту государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Металлургический колледж» Истомину В.В.

Выражаем признательность и благодарность

Истомину Владиславу Викторовичу

за активное сотрудничество и вклад в развитие науки, творчества и инновационности в организации работы образовательного учреждения.

Директор ГАПОУ СО «ММ» Б.Б. Джамбайев

ПЕДАГОГИКА XXI ВЕКА: ВЫЗОВЫ И РЕШЕНИЯ

СЕРТИФИКАТ

подтверждает участие и выступление с докладом Истомин Владислава Викторовича

личности ИСТОМИН ВЛАДИСЛАВ ВИКТОРОВИЧ «Пермуральский металлургический колледж» на международной научной конференции «Проблемы и перспективы непрерывного развития образовательного учреждения в эпоху 4.0» в рамках работы секции «Актуальные вопросы педагогики XXI века»

личности ИСТОМИН ВЛАДИСЛАВ ВИКТОРОВИЧ выступил в качестве спикера на международной научной конференции «НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ В КОНТЕКСТЕ ИДЕИ БУДУЩЕГО: ЭКОСИСТЕМНЫЙ ВЗГЛЯД НА НОВЫЕ ГРАМОТНОСТИ»

г. Томск 19-24 апреля 2021 г.

Президент А.Н. Мокоренко

Президент А.В. Аубакиров

Сертификат

подтверждает, что Истомин Владислав Викторович принял участие в XII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Детство, открытое миру» с докладом на тему «Проект «Время Взрастать»: помощь субъектам образования в развитии «сквозных» ресурсных качеств личности»

Омск, 22 марта 2022 г.

Ректор ОмГПУ И.И. Крют

СЕРТИФИКАТ

подтверждает, что Истомин Владислав Викторович выступил в качестве спикера на IV Международной научно-практической конференции «НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ В КОНТЕКСТЕ ИДЕИ БУДУЩЕГО: ЭКОСИСТЕМНЫЙ ВЗГЛЯД НА НОВЫЕ ГРАМОТНОСТИ»

21 - 22 апреля 2021 г.

Первый проректор МГПУ Е.Н. Геворкян

СЕРТИФИКАТ

подтверждает участие и выступление с докладом Истомин Владислава Викторовича

личности ИСТОМИН ВЛАДИСЛАВ ВИКТОРОВИЧ «Пермуральский металлургический колледж» на международной научной конференции «Проблемы и перспективы непрерывного развития образовательного учреждения в эпоху 4.0» в рамках работы секции «Актуальные вопросы педагогики XXI века»

г. Томск 19-24 апреля 2021 г.

CERTIFICATE

is presented to Istomin Vladislav

for participating in the VII International Research-to-Practice Conference «LIFELONG EDUCATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: NEW CHALLENGES. 1st stage»

President G. Baisembayev

№1-Balkan, 2021

Благодарственное письмо

ИСТОМИНУ Владиславу Викторовичу заместителю директора по воспитательной работе, педагогу-психологу ВКК МАДОУ СОШ № 17 с УИОП города Екатеринбург, руководителю образовательного проекта «Время Взрослеть» за представление практического опыта на вебинаре «Здоровьесберегающие технологии в деятельности классного руководителя»

Проректор по научно-методической работе и академическому взаимодействию Уральского государственного педагогического университета М.В. Быкина

СЕРТИФИКАТ

подтверждает участие ИСТОМИНА ВЛАДИСЛАВА ВИКТОРОВИЧА во Всероссийской научно-практической конференции «Дистанционное обучение: от идеи до практики»

Н.п. директора ГАПОУ СО «НТМПС» Н.В. Гринченко

10 февраля 2023 года, г. Нижний Тагил

Общественная организация «Федерация психологов образования России» ФГБОУ ВО «Московский государственный психолого-педагогический университет»



СЕРТИФИКАТ

настоящим подтверждается, что ИСТОМИН Владислав Викторович принимал(а) участие в работе Международной конференции «Психологическое сопровождение детей и подростков с аутодеструктивным поведением: реалити, проблемы и пути решения» 13 марта 2021 года

директор общественной организации «Федерация психологов образования России» Е.В. Рубцова



Москва - НДР-Спутник

Сертификат

подтверждает, что ИСТОМИН Владимир Викторович 19 апреля 2021 года выступил с докладом на республиканском семинаре-симпозиуме для команд организаторов профессионального образования Республики Коми по вопросам разработки программы воспитания

Ректор Г.В. Казанковская



СЕРТИФИКАТ

УЧАСТНИКУ МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ «РАКЛИНОВСКИЕ ЧТЕНИЯ - 2021, 30 ЛЕТ ФАКУЛЬТЕТУ ПСИХОЛОГИИ ВГУИИМ. М. АКУМОВА: ПЕРСПЕКТИВНОСТЬ ПОКОЛЕНИЙ»

Ректор С.Е. Сагитов

г. Уфа, 14-17 января 2021 г.

СЕРТИФИКАТ УЧАСТНИКА

В Международной научно-образовательной форуме «Миссия университетского педагогического образования в XXI веке» ИСТОМИН ВЛАДИСЛАВ ВИКТОРОВИЧ педагог-психолог ВКК Государственного автономного профессионального образовательного учреждения Свердловской области «Первоуральский металлургический колледж» принял(а) участие в форуме 23-25 сентября 2021 года Россия, г. Ростов-на-Дону докладом «Проект «Время Взрослеть»: помощь обучающимся в развитии «невозможных» взрослых качеств личности как стратегическая задача современного образования»

Директор Академии педагогики и повышения квалификации педагогов Уральского федерального университета, руководитель проекта «Научно-образовательный центр Ключевых федеральных округов» В.А. Карин

3-2021-0172



#ВремяВзрослеть

СЕРТИФИКАТ

Выдан: ИСТОМИНУ Владиславу Викторовичу

Удостоверяет, что он принял участие во Всероссийской научно-практической конференции 14 апреля 2021 года

«Телефон доверия: оказание экстренной психологической помощи детям и родителям в трудной жизненной ситуации»

с докладами по теме: «Использование принципов трансактного анализа в реабилитации и сопровождении подростков в трудной жизненной ситуации»

Директор МГУ «ОРПОСТ» И.А. Рыжова

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный профессионально-педагогический университет» Институт психолого-педагогического образования

Сертификат

Вручается ИСТОМИНУ Владиславу Викторовичу за участие с докладом «Использование идей трансактного анализа в системе психолого-педагогического сопровождения обучающихся ПОО» в работе круглого стола «Психологическое сопровождение образовательного процесса. Мониторинг адаптируемости студента: содержание, критерии, индикаторы» 3 марта 2017 г.

Директор Института психолого-педагогического образования И.И. Хасанова

Благодарственное письмо

ИСТОМИНУ Владиславу Викторовичу заместителю директора по воспитательной работе, педагогу-психологу ВКК МАДОУ СОШ № 17 с УИОП города Екатеринбург, руководителю образовательного проекта «Время Взрослеть» за представление практического опыта на вебинаре «Формирование воспитательного пространства в образовательной

Проректор по научно-методической работе и академическому взаимодействию Уральского государственного педагогического университета М.В. Быкина

СЕРТИФИКАТ

ИСТОМИНУ Владиславу Викторовичу принимал(а) участие во Всероссийской международной научной-практической конференции «НОВЫЕ МОДЕЛИ ПРАКТИКИ В ПОДГОТОВКЕ БУДУЩЕГО УЧИТЕЛЯ» с докладом «Время Взрослеть: современно-психологические условия и технологии формирования ключевых взрослых качеств личности обучающихся в современном образовании»

Ректор СГПУ О.А. Мандрица

СЕРТИФИКАТ

ИСТОМИНУ Владиславу Викторовичу, педагогу-психологу ГАПОУ СО «Первоуральский металлургический колледж» г. Первоуральск, Свердловской области за выступление с докладом «Профилактическая направленность проекта «Социальный студенческий клуб ВКК «Время Взрослеть» на Всероссийской научно-практической конференции «Развитие системы профориентации дивантного поколения детей, подростков и молодежи» (18 февраля 2023 г.)

Н.п. декана факультета психологии и специального образования ТПТУ зав. кафедрой социальной педагогики О.В. Караулкина Г.Ю. Титова



Участие в Национальном конкурсе «Золотая Психея» по итогам 2020 года

<http://psy.su/psyche/projects/2494/>



Истомин Владислав Викторович!

Оргкомитет XXII Национального конкурса «Золотая Психея» по итогам 2020 года рад сообщить, что Ваш проект - программа работы с детьми, подростками, родителями и педагогами «Универсальный психолого-педагогический инструмент "Время Взрослеть"» принят к участию в Конкурсе в номинации «Психологический инструмент года»

Постоянная ссылка на Ваш проект:
<https://psy.su/psyche/projects/2494/>

Согласно положению о конкурсе в номинации «Психологический инструмент года» проект отобран в результате трех этапов голосования: Экспертного совета, редакции «Психологической газеты» и всех зарегистрированных читателей.
Расскажите о своем проекте золотым и дипломатическим инструментам для публикации в газете дополнительные статьи и интервью: info@psy.su

С уважением,
Оргкомитет Национального конкурса «Золотая Психея»
09.09.2021
12.02.2021



ДИПЛОМ

ЗВАНИЕ НОМИНАНТА

XXII Национального конкурса
«Золотая Психея» по итогам 2020 года

в номинации
«Психологический инструмент года»

решением Организационного комитета присуждается проекту
«Универсальный психолого-педагогический инструмент
"Время Взрослеть"»

Автор: Истомин Владислав Викторович



Председатель оргкомитета
И. С. Лубинин
главный редактор «Психологической газеты»
А. С. Лубинин



Санкт-Петербург - 2021

#ВремяВзрослеть



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!

Личностно-профессиональные качества членов управленческой команды в представлениях государственных служащих

Эффективность работы команды определяется эффективностью работы каждого члена этой команды, которая в свою очередь зависит от личностно-профессиональных качеств членов команды. В ходе исследования, проведенного на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, было выявлено, какие качества в представлениях государственных служащих являются наиболее значимыми факторами командной эффективности. Так, согласно результатам факторного анализа, в сознании участников исследования (105 госслужащих) сформировано представление о взаимосвязи эффективности деятельности управленческой команды и уровня развития у членов этой команды таких личностно-профессиональных качеств как: лидерские способности, коммуникативная компетентность, управленческая компетентность, ответственность, мотивация достижения, устойчивость к неопределенности, склонность к командной работе, сила личности, способность к самоуправлению, масштабность мышления, стремление к саморазвитию, низкий уровень ориентации на безопасность. При этом наиболее важным для эффективной и результативной деятельности управленческой команды, в представлениях участников исследования, является развитие у членов команды лидерских способностей, коммуникативной и управленческой компетентности, а также ответственности и мотивации достижения. Интересно, что представления респондентов о необходимости развития лидерских способностей у членов управленческих команд в определенной степени противоречат их же представлениям о незначительной роли командного лидерства в командной деятельности. Наименее важным для эффективной деятельности региональной управленческой команды, в представлениях участников исследования, является развитие у членов команды способности к самоуправлению, масштабности мышления, стремления к саморазвитию и низкий уровень ориентации на безопасность.

Подробнее: Селезнева Е.В. Личностно-профессиональные качества членов управленческой команды в представлениях государственных служащих // Профессиональные представления. 2022. №1 (14). С. 178-188. URL: sbornik_2022_-14.pdf (sfedu.ru)

Ценностные ориентации будущих госслужащих

Ценности и смыслы – важные психологические конструкты, во многом определяющие личность, её отношение к себе и окружающему миру. Особое внимание сейчас уделяется ценностно-смысловым ориентациям государственных служащих. Ученые из Алтайского филиала РАНХиГС И.В. Михеева и А.А. Полунина в своем исследовании выяснили, какие ценностно-смысловые ориентации преобладают у обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление». Обобщив полученные результаты, исследователи проследили трансформацию ценностных ориентаций в зависимости от курса и уровня образования. Студенты-управленцы ориентированы на ценности, связанные с независимостью, свободой, смелостью в принятии решений, которые в совокупности отражают ограниченность представлений о данной профессии. Для выпускников более значимы такие ценности как включение в профессиональное сообщество, служение, менеджмент, что позволяет выпускникам повысить эффективность процесса включения в профессиональную среду и способствует принятию обдуманных и взвешенных управленческих решений. В ценностной сфере обучающихся, уже имеющих опыт управленца на государственной службе, на ведущие позиции выходят результативность профессиональной деятельности, высокий уровень собственной компетентности, профессионализм, квалификация, т.е. те знания и навыки, которые позволяют принимать эффективные управленческие решения, обеспечивают безопасность, стабильность жизни.

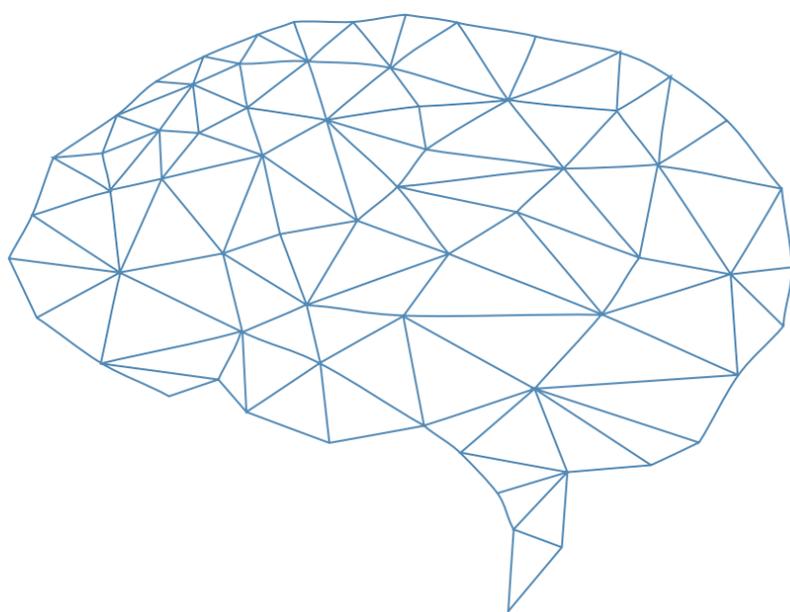
Подробнее: Михеева И.В., Полунина А.А. Ценностно-ориентационный аспект профессионального становления обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление» // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. 2019. №17. С. 36-40. URL: <https://www.alt.ranepa.ru/files/texts/vest/vest017.pdf>

Необходимо ли стратегическое планирование в государственном управлении в эпоху неопределенности?

Норвежский исследователь Åge Johnsen изучил представления руководителей разного уровня управления организаций государственного сектора Норвегии о полезности стратегического планирования в условиях неопределенности. Автором были проанализированы данные проведенного осенью 2020 г. онлайн-опроса по стратегическому планированию и управлению в административных органах центрального правительства и директоратах (агентствах), государственных высших учебных заведениях (университетах и университетских колледжах), округах и муниципалитетах Норвегии о том, как разрабатывалось и использовалось стратегическое планирование за последние 4 года и как менеджеры воспринимали полезность стратегического планирования. На основе анализа полученных ответов автор делает вывод о том, что для многих организаций государственного сектора стратегическое планирование, по-видимому, воспринимается как полезное и в условиях высокой степени неопределенности и непредсказуемости. Автор отмечает, что многие организации государственного сектора удовлетворены своим стратегическим планированием даже в беспокойные времена, так как в процессе управления, с одной стороны, активно используются различные инструменты, например, измерения эффективности, для анализа и разработки целей, а с другой, формальное стратегическое планирование, которое предполагает прозрачность и участие в государственном управлении, и логический инкрементализм, позволяющий постепенно адаптироваться при принятии управленческих решений к неопределенности.

В исследовании отмечается, что в зависимости от особенностей своей деятельности государственные организации могут по-разному воспринимать преимущества и недостатки стратегического планирования в неопределенные и беспокойные времена. Проведенный анализ показывает, что подавляющее большинство респондентов в государственных университетах и университетских колледжах, а также муниципалитетах считают, что стратегическое планирование даже в беспокойные времена преимущественно полезно. В округах оценила стратегическое планирование положительно несколько меньшая доля респондентов. При этом процесс разработки стратегии (участие заинтересованных сторон), использование инструментов управления, а также содержание стратегии (позиция изыскателя), по-видимому, связаны с предполагаемой полезностью.

Подробнее: Johnsen Å. Strategic planning in turbulent times: Still useful? // Public Policy and Administration. 2022. V. 0. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/09520767221080668>. DOI: <https://doi.org/10.1177/09520767221080668>



СЛЕДУЮЩИЙ ВЫПУСК
— МАРТ 2023

