

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

№ 1 (21) | 2024



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ
АКАДЕМИЯ



Высшая школа
государственного
управления



ФАКУЛЬТЕТ
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КАДРОВ
ВШГУ РАНХиГС

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

Основан в 2019 году

№ 1 (21) | 2024

ISSN 2782-4144 (online)



journal-foir.ru

Учредитель издания

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Издатель

Факультет оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (ФОиР ВШГУ РАНХиГС)

Редакция

Селезнева Е.В. — главный редактор, доктор психологических наук, профессор, профессор кафедры психологии личности в системах управления ФОиР ВШГУ РАНХиГС, Москва, Россия

Чирковская Е.Г. — заместитель главного редактора, кандидат психологических наук, доцент, директор Центра современных кадровых технологий ФОиР ВШГУ РАНХиГС, Москва, Россия;

Гояева З.М. — ответственный секретарь, магистр психологии, ведущий специалист Центра разработок и аналитики ФОиР ВШГУ РАНХиГС, Москва, Россия;

Корчак С.А. — технический редактор, эксперт Центра современных кадровых технологий ФОиР ВШГУ РАНХиГС, Москва, Россия.

Редакционная коллегия

Селезнева Е.В. — доктор психологических наук (РАНХиГС, Москва, Россия);

Чирковская Е.Г. — кандидат психологических наук (РАНХиГС, Москва, Россия);

Шебураков И.Б. — кандидат психологических наук (РАНХиГС, Москва, Россия);

Овсяник О.А. — доктор психологических наук (Государственный университет просвещения, Москва, Россия)

Переверзина О.Ю. — кандидат психологических наук (РАНХиГС, Москва, Россия);

Подольская Т.А. — доктор психологических наук (РАНХиГС, Москва, Россия);

Рожок А.В. — кандидат психологических наук (РАНХиГС, Москва, Россия);

Татарина Л.Н. — кандидат социологических наук (РАНХиГС, Москва, Россия);

О журнале

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Свидетельство регистрации СМИ: Эл № ФС77-73391 от 03 августа 2018 г.

Международный стандартный серийный номер журнала **ISSN 2782-4144 (online)**

Журнал включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ) и представлен на платформе Научной электронной библиотеки E-library (лицензионный договор № 192-09/2023 от 15.01. 2024 года).

Журнал выходит 4 раза в год. Все номера находятся в свободном доступе на сайте: <https://journal-foir.ru>.

Статьи журнала доступны в открытом доступе на основании принятой Лицензии Creative Commons: Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).

Адрес редакции: 119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, проспект Вернадского, д. 82с4, оф. 833. Тел.: +7 (499) 956-07-44.
e-mail: nildior-hspa@ranepa.ru

От редакционного коллектива

Уважаемые авторы и читатели!

Обращаясь к вам, хочу затронуть тему профессиональной зрелости.

Профессионально зрелого человека, как правило, видно по эффективности и качеству выполняемой работы. Однако профессиональная зрелость — это не только про внешнее, но и про внутреннее. И если внешнее — это процесс и результаты профессиональной деятельности, то внутреннее — это высокая степень раскрытия профессионального потенциала, стройная система профессиональных ценностей и уверенность в себе как в профессионале. А уже на границе внешнего и внутреннего «рождается» качественный продукт или услуга, удовлетворяющие потребностям человека и приносящие пользу обществу.

Путь и к профессиональной, и к личностной зрелости тернист, но вполне проходим. Если вы еще не достигли своей зрелости, желаем двигаться к ней в максимально комфортном для вас темпе. Если уже достигли, поздравляем с этим и желаем не останавливаться, наращивать темп и двигаться дальше. И пусть для всех это движение будет сопряжено с удовольствием от профессиональной деятельности.

Надеемся, что материалы, представленные в весеннем выпуске журнала, обогатят наших читателей новыми знаниями, натолкнут на размышления и, возможно, поспособствуют достижению профессиональной зрелости.

Зарина Гояева,
с пожеланием всяческих благ
от всего редакционного коллектива

Содержание

Личность и команды в системах управления: наука и практика

Булетова Н. Е. Оценка влияния факторов окружения на личностное и профессиональное развитие современного человека _____	8
Яницкий М.С., Серый А.В. Ценностно-смысловые компоненты ресурсного потенциала личности _____	21
Володарская Е.А., Гузенко А.Ю. Взаимосвязь жизнестойкости, сострадания к себе и другим и профессионального самоотношения у специалистов социномических профессий _____	28
Волобуева А.И. Теоретико-методологические подходы к исследованию вовлечённости как социально-психологического явления (обзор зарубежных исследований) _____	46

Диагностика и оценка личности

Мельничук А.С., Селезнева Е.В. Инструментарий диагностики трудовой мотивации: достоинства, ограничения, возможности применения на госслужбе _____	59
Шебураков И.Б. Базовая модель компетенций руководителей органов публичной власти: обоснование применения _____	72
<i>Приложение</i> И.Б. Шебураков, О.Ю. Переверзина, Е.Г. Чирковская Матрица сквозных и дифференцирующих компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти. Паспорта ключевых компетенций модели РС ОПВ _____	89

Государственное и муниципальное управление: наука практике

Поличка Н.П., Поличка М.А. Гражданственность как потребность современного государственного управления _____	113
Ганчерёнок И.И., Горбачёв Н.Н. Искусственный интеллект в развитии профессионализма в сфере государственного управления _____	123

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**ЛИЧНОСТЬ И КОМАНДЫ
В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ:
НАУКА И ПРАКТИКА**

Оценка влияния факторов окружения на личностное и профессиональное развитие современного человека



Булетова Наталья Евгеньевна

Доктор экономических наук, профессор кафедры государственного регулирования экономики Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Российская Федерация
e-mail: buletova-ne@ranepa.ru

Аннотация

Основное содержание исследования составляет определение условий и событий личной, профессиональной, управленческой деятельности в реализуемых социальных и экономических процессах. В результате проведенного анализа автором продемонстрирована трансформация типичных внутренних процессов саморазвития от личностного роста в начале построения траектории жизненного пути до профессионального роста и развития, на которые в большей степени влияют экономические и экологические факторы ближнего и дальнего окружения, которые находятся в определенной связи с общемировыми трендами в развитии технологий профессиональной деятельности и приоритетов спроса на профессиональные навыки и способности личности с учетом тенденций по цифровизации общества и экономических отношений.

Ключевые слова

• факторы окружения личности • устойчивое развитие • человеческий капитал
• профессиональные интересы • экономические инстинкты • информационная асимметрия • индикатор оценки •

Введение

Актуальность данного исследования определяется необходимостью непрерывной актуализации причинно-следственных связей, которые формируют основы и результаты личностного и профессионального развития и определяют, в том числе, общий вектор трансформации ценностей населения государства, востребованные на рынке профессиональные навыки и компетенции, требования информационной безопасности и защиты данных. Усложнение и изменение среды, в которой формируются наиболее ценные и востребованные качества личности, определяет порядок изменения правил и требований к этому процессу.

Проблема формализации среды и условий, обеспечивающих заданное личностное развитие, исследуется в рамках разных областей знаний.

Например, в рамках теории социального конструкционизма обосновываются значение накопленных знаний и убеждений людей о реальности и институционализация сформированного типичного представления о структуре общества и окружающей реальности [1].

В соответствии с теорией институциональных изменений лауреата нобелевской премии по экономике 1993 года Д. Норта меняющаяся среда требует пересмотра условий формирования социальных, экономических и других отношений и учета последствий их влияния на управляемые объекты или состояние ключевых субъектов-участников. При этом главная идея, которую автор использовал в работе, заключается в том, что «формальные правила можно изменить за одну ночь путем принятия политических или юридических решений», а «неформальные ограничения, воплощенные в обычаях, традициях и кодексах поведения, гораздо менее восприимчивы к сознательным человеческим усилиям» [6, с. 21].

И если по мнению Д. Норта один из двух основных источников изменений институтов (в формулировке автора «правил игры») носит абсолютно экономический характер и связан со сдвигами в структуре относительных цен вследствие технического прогресса, появления новых рынков («голубых океанов» в современной интерпретации) и расширения ассортимента продукции, то второй источник изменений институтов – это идеология, под воздействием которой формируется структура предпочтений людей [4, с. 124]. Важно уточнить, что под идеологией Д. Норт понимал «...субъективное восприятие (модели, теории), которыми располагают все люди, чтобы объяснять окружающий мир» [6, с. 41]. То есть, с точки зрения Д. Норта, за счет внешних факторов появляется уникальная возможность управления неформальными нормами, которые типичны для текущей ситуации: как в сфере экономических интересов и «инстинктов» предпринимателей и «праздного класса» (собственников финансового капитала по Т. Веблену), так и в сфере изменений коллективных ценностных ориентиров и распространения идеологии совместного потребления, в основе которого – доверие к партнерам по сделкам.

Цель исследования в данной статье – обоснование состава и содержания актуальных факторов окружения личности, а также направления их влияния на личностное и профессиональное развитие в текущей среде, в действующих «правилах».

Для достижения данной цели необходимо было решить следующие задачи:

- построить системы взаимосвязанных факторов внешней среды формирования личности с их делением на социальные, экономические и экологические;
- детализировать порядок и результаты влияния каждой группы факторов;
- обозначить ключевые тенденции в личностном и профессиональном развитии, востребованные в профессиональной сфере деятельности.

При решении поставленных цели и задач автором учитывалась, в том числе,

эволюция концепции менеджмента (Менеджмент 3.0), в основе которой – усложнение и рост объемов управляемых процессов и объектов. Кроме того, если в предыдущих версиях концепции менеджмента в качестве приоритета рассматривалась прибыль и способы ее прироста, для чего и применялись научные подходы к организации бизнес-процессов, рабочего места, научной организации труда в целом, то в концепции Менеджмента 3.0 в качестве приоритета рассматривается социальная модель организации как экосистема, для которой характерны такие свойства, как цифровизация и делегирование ответственности на места в формате «бирюзовой организации» (в соответствии с теорией партисипативного управления [7, с. 42]), высокая неопределенность (или асимметрии информации) и востребованность проектных и продуктовых технологий реализации бизнес-идей.

Методы и выборка

Основными методами исследования являлись сравнительный и логический анализ, позволившие автору сопоставить силу влияния на профессиональное развитие личности социальных, экономических и экологических факторов.

Визуализация системы взаимосвязи факторов внешней среды и их влияния на формирование соответствующих личностных, профессиональных и управленческих навыков позволяет обеспечить наглядность и оригинальность представления результатов исследования.

При выделении социальных факторов мы опирались на сложившуюся практику оценки, с одной стороны, поведения домашних хозяйств как собственников экономических ресурсов, диспропорций в результате распределения и перераспределения доходов национальной экономики, усугубляющихся растущими угрозами информационной безопасности, а с другой стороны, роли образования в достижении необходимых знаний, навыков, умений для планируемого профессионального становления и развития.

При выделении экономических факторов мы учитывали универсальные процессы и проблемы современных экономических процессов, связанные, в том числе, с изменениями на рынке (рост внештатной занятости, удаленных рабочих мест, самозанятых). Особое место среди выделенных экономических факторов занимают процессы и технологии автоматизации и цифровизации, несущие новые требования к трудовым характеристикам личности и изменяющие сам порядок реализации профессиональной деятельности, особенно в наиболее рутинных трудовых функциях.

Так как в рамках данного исследования автор рассматривает руководящую должность как институционализацию результатов профессионального роста и развития личности, экологические факторы были выделены с позиции определения возможностей руководителя и требований к его управленческим навыкам и порядку принятия управленческих решений с позиции устойчивого развития организации или всей экономической системы.

Анализ факторов внешней среды формирования личности

Проанализируем влияние социальных, экономических и экологических факторов на профессиональное развитие личности, в том числе на личностные ценности и ориентиры.

Следует учитывать, что социальные, экономические и экологические факторы имеют свои сферы и природу воздействия. Так, социальные факторы первичны и наиболее важны для молодых людей, для их самоидентификации в

ближайшем и дальнем окружении и включения в национальные традиции (или их отрицания). В то же время экономические и экологические факторы оказывают наибольшее влияние на людей зрелого возраста, так как воспринимаются через сформированную модель поведения на рынке и ценностные ориентиры, влияющие на принятие решений в договорных отношениях с партнерами на горизонтальном уровне, с учетом полученного образования и профессионального опыта, в том числе трудового (рис. 1).



Рисунок 1. Модель взаимодействия социальных, экономических и экологических факторов внешней среды формирования личности

К основным социальным факторам возникающих сдвигов в ценностных ориентирах и направлениях развития личности, и прежде всего, в пробуждении профессиональных интересов, следует отнести доступность среднего профессионального образования (СПО) и высшего образования для карьерного роста; состояние окружающего информационного пространства и защиты от дезинформации и других форм информационной асимметрии; доступность участия в экономических отношениях и возможность выбора наиболее выгодной позиции во взаимодействии с другими людьми при совместном проживании и ведении общего хозяйства, включая изменения в соотношении потребления и сбережения (рис. 2).



Рисунок 2. Детализация внешних социальных факторов и их влияния на молодежь

Статус домашних хозяйств имеет несколько характеристик, определяющих данный термин в контексте: 1) одного из видов экономической деятельности (по ОКВЭД¹); 2) одного из пяти секторов рыночной экономики; 3) одного из макроэкономических агентов, участвующих в кругообороте доходов, расходов, общественных и коммерческих благ; 4) альтернативного термину «семья» обозначению группы из двух и более граждан, объединяющихся не по родственному признаку, а по таким экономическим характеристиками, как совместное проживание и совместный бюджет. Именно «домашние хозяйства» широко распространены в исследовании социально-экономических процессов и определении роли отдельных возрастных или социальных групп населения в реализуемых в обществе отношениях, включая отношения на рынке труда.

Упоминание информационной асимметрии как типичного для большинства процессов взаимодействия в любых общественных отношениях требует понимания типичности ситуации неравного доступа к информации разных сторон таких отношений, особенно если речь идет о договорных отношениях по передаче права собственности на тот или иной материальный объект.

Необходимо уточнить, что такие диспропорции в информационном обеспечении типичны не только на горизонтальном и межличностном уровне отношений. Если рассмотреть пример информационной асимметрии в масштабах вертикальных цепочек взаимодействия (пример проблемы «локального знания», отражающей информацию отдельного региона или отрасли [5, с. 10]) с разной силой воздействия, с разными полномочиями и масштабами, то последствия «злоупотребления» существующим приоритетным доступом к достоверным и современным данным должны купироваться на уровне государственного и общественного контроля и не допускать искажения восприятия действительности со стороны социума, особенно если речь идет о молодежи, наиболее подверженной манипулированию из-за отсутствия наколенного опыта, вклю-

¹ ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности» (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 31.01.2024). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/ (дата обращения: 20.02.2024)

чая профессиональный, и более высокого уровня доверия к «неформальным» источникам информации, в том числе в силу предрасположенности к конфликту со старшим поколением, борьбы с их авторитетом, зависимости от их статуса, источников доходов и т.п.

На примере информационной безопасности в контексте политики защиты данных отдельной организацией интересно применение концепции «нулевого доверия» (2010 год, отраслевой аналитик компании Forrester Research Джон Киндерварг), основанной на утверждении, что самым слабым звеном в любой системе безопасности являются люди (как рядовые сотрудники, так и руководители, наделенные полномочиями и ответственностью за защиту информации организации).

То есть если априори все сотрудники, а не только принимаемые в организацию, особенно молодые, без стажа работы, рассматриваются как угроза ее безопасности, все усилия будут сосредоточены на непрерывном совершенствовании технологий контроля и защиты. Но также непрерывно совершенствуются и средства взлома и получения доступа к важным информационным ресурсам организации, что свидетельствует о необходимости комплексного подхода к такой проблеме, в том числе в контексте государственной и отраслевой политики по формированию спроса на востребованные профессиональные компетенции и умения.

Обратимся теперь к анализу ключевых экономических факторов, определяющих процесс формирования и развития профессиональных качеств у каждого специалиста, вовлеченного в процесс создания благ (общественных, коммерческих, в материальном производстве или в сфере услуг), т.е. факторов ресурсного обеспечения экономической деятельности (рис. 3).

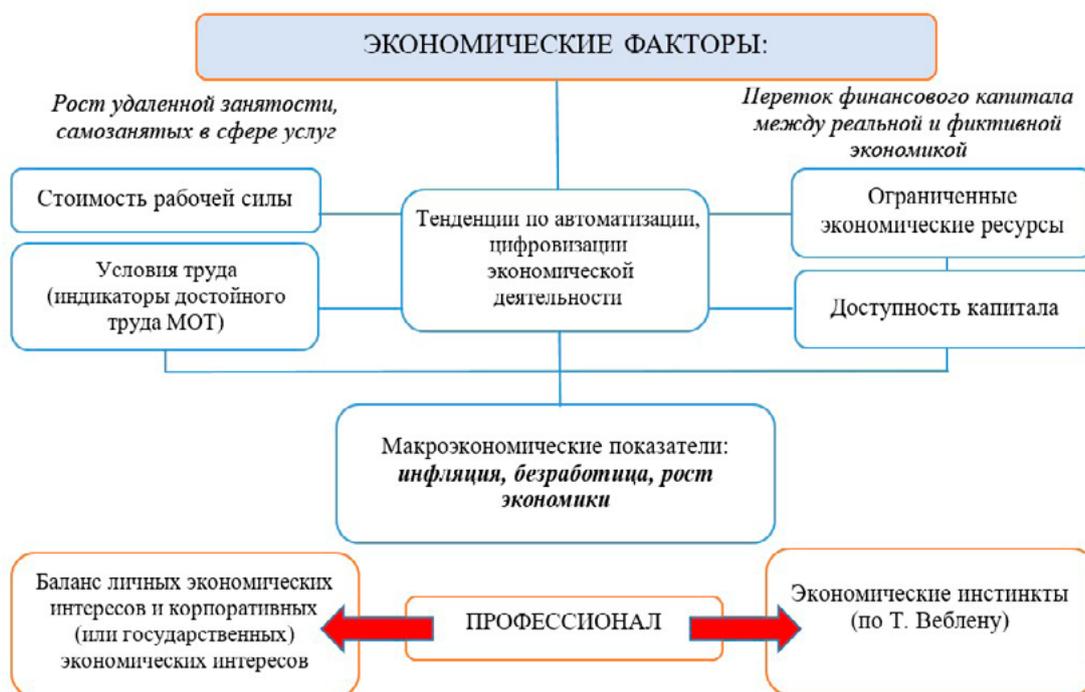


Рисунок 3. Детализация внешних экономических факторов и их влияния на профессиональное развитие личности

²Special Publication on Zero Trust Architecture, SP 800-207. U.S. Department of Commerce Wilbur L. Ross, Jr., Secretary. 2020. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/SpecialPublications/NIST.SP.800-207.pdf> (дата обращения: 22.02.2024).

Именно труд как фактор производства является основным ресурсом современной экономики постиндустриального типа, источником интеллектуального капитала и новых знаний, объектом воздействия со стороны государственных и общественных институтов с целью детального изучения побудительных мотивов к действиям, в том числе к труду.

При анализе экономических факторов профессионального развития следует учитывать, что для современного рынка труда типичны процессы роста внештатных рабочих мест, т.е. рост числа самозанятых в профессиональной деятельности, что способствует максимальной легитимизации подобного рода занятости и повышению привлекательности профессий, реализации своих способностей в максимально комфортной среде.

Индикаторы достойного труда Международной организации труда (безопасность рабочего места, гендерное равенство / неравенство по заработной плате, динамика неформальной занятости, продолжительность рабочего дня по фактической занятости и т.п.) также позволяют положительно или отрицательно оценивать влияние тех или иных условий привлечения и использования рабочей силы на профессиональное развитие и стимулы к самореализации.

Так как априори ограниченный характер любого экономического ресурса требует постоянного роста производительности труда и повышения эффективности использования всех ресурсов, вовлеченных к хозяйственный оборот, необходимо, несмотря на высокие риски, создавать благоприятные условия для привлечения интеллектуальных ресурсов, и в итоге, для создания инновационных продуктов и непрерывного НИОКР.

Необходимо также помнить, что тенденции в автоматизации и цифровизации процессов производства благ в той или иной отрасли экономической деятельности способствуют сокращению рабочих мест и пересмотру требований к профессиональной деятельности, не поддающейся автоматизации / цифровизации, так как предполагают генерацию нового, уникальность принимаемых решений, персональную ответственность за предпринимательский риск и т.п.

Следует также учитывать, что наиболее целесообразным для гармоничного формирования и развития профессиональных кадров, востребованных в современных организациях независимо от их отраслевой принадлежности, является достижение баланса между личными и общественными (государственными) экономическими интересами, что без управления неформальными нормами и приоритетами личностного роста достичь практически невозможно. Именно в нарушении подобного баланса и его последствиях кроется одна из причин конфликта интересов, нерациональных решений, коррупционных сделок и низкой мотивации штатных работников организации.

Дополнение характеристики профессиональной деятельности отражением в принимаемых решениях тех или иных «экономических инстинктов» (по Т. Веблену) позволяет наиболее точно диагностировать отклонения от идеальной модели поведения в профессиональной среде, когда условия труда и мотивация работников находятся в противоречии. Примеры «экономических инстинктов» свидетельствуют о наличии ряда вариантов «рационального поведения» на рынке, которые имеют подсознательную природу (инстинкты мастерства, праздного любопытства, родительский инстинкт и т.д. [3]) и связаны с особенностями поведения в профессиональной деятельности (стремление к совершенству в любом деле, к знаниям и научным открытиям, к индивидуальной стратегии поведения).

Среди экологических факторов, определяющих ряд действий и принимаемых решений в организации, особое место занимают цели устойчивого развития («sustainable development»), принципы ответственного инвестирования ООН (на национальном уровне – в рамках политики Центрального Банка России), и внедрение ESG-принципов³ в корпоративную политику организации (рис. 4) с учетом зарубежного опыта [2, с. 97].



Рисунок 4. Детализация внешних экологических факторов и их влияния на политику руководителя организации

Особое место в описании экологических факторов занимает побудительный мотив руководителя организации и его готовность нести ответственность за влияние бизнес-процессов, реализуемых его организацией, на окружающую среду, в том числе с учетом требований внешнего окружения – государства и общества с их приверженностью целям устойчивого развития и внедрения ресурсосберегающих технологий.

Невозобновляемые ресурсы, вовлекаемые в экономический оборот (нефть, газ, руда и т.д.), составляют основу не только энергообеспеченности внутреннего производства благ, но и экспортную составляющую национальной экономики, источник формирования доходов государственного бюджета, однако получаемый экологический ущерб для местного населения требует постоянного вмешательства государства, совершенствующего меры налоговой политики для компенсации обществу наносимого экологического ущерба. На этом фоне интерес представляет используемый в международной системе национального счетоводства так называемый «индекс истинных сбережений», дополняющий ВВП, в том числе за счет того, что не только позволяет на уровне каждой национальной экономики оценить истощение природных ресурсов (процент истощения минеральных, энергетических, лесных ресурсов) и ущерб от загрязнения (от выбросов CO₂, аэрозолей в % от ВВП страны)⁴, но и расходы на образование (в % от ВВП), так как от этого показателя зависит прирост человеческого капитала в национальном богатстве, и чем больше в структуре национального богатства, которым располагает экономика государства, человеческого капитала, тем более экономически развитым она будет (более 70%).

Делая ставку на образование и человеческий капитал, государство в своей экономической политике формирует устойчивый спрос на высококвалифицированную рабочую силу, способную не только непрерывно повышать свою ква-

³ ESG-принципы включают в себя: Environment (ответственное отношение к окружающей среде), Social (высокую социальную ответственность), Governance (высокое качество корпоративного управления).

⁴ The Little Green Data Book. – URL: <https://www.uncclearn.org/resources/library/little-green-data-book/> (дата обращения: 25.02.2024).

лификацию, но и создавать новые технологии, в том числе цифровые, которые будут способствовать замедлению истощения природных ресурсов страны.

В таблице 1 представлена модель оценки силы, направленности влияния перечисленной группы факторов окружения на современного индивидуума с позиции, в том числе уровня зависимости в получении необходимых навыков и умений от внешнего окружения.

Таблица 1. Оценка влияния социальных, экономических и экологических факторов на современного человека

Факторы окружения	Сила влияния I_s Шкала оценки от 0 до 5	Направление влияния I_v Положит. - 5 Отрицат. - 0	Зависимость от окружения I_z Шкала оценки от 0 до 5	Итоговая оценка
Социальные факторы				
Семейное окружение, его традиции и ценности	5	5	5	5
Типичная структура доходов и расходов	3	0	3	2,4
Образовательная среда и условия для развития способностей	4	5	5	4,7
Информационное окружение и его безопасность	5	0	5	4
Экономические факторы				
Спрос на профессию на рынке труда	5	0	5	4
Условия труда, их безопасность	4	5	5	4,7
Уровень заработной платы (выше/ниже средней на рынке)	5	5	5	5
Состояние макроэкономики (инфляция, безработица)	4	0	5	3,7
Экологические факторы				
Национальные цели устойчивого развития	3	5	3	3,4
ESG-принципы корпоративного управления	4	5	5	4,7

Требования к экологической безопасности фирмы	5	0	5	4
Итоговое значение индикатора				4,15

По трем критериям оценки (сила влияния, направленность влияния, зависимость от окружения) приводятся шкалы оценки. Итоговая оценка рассчитывается по типовой формуле индикатора:

$$I_f = \frac{\sum(I_s \times 0,3 + I_v \times 0,2 + I_z \times 0,5)}{n}$$

где I_s, I_v, I_z – составляющие итоговой оценки влияния факторов окружения; 0,3; 0,2; 0,5 – веса, определяющие значимость каждой составляющей индикатора;
 n – количество факторов.

Представленный пример оценки позволяет вывести следующие варианты интерпретации значения индикатора I_f :

- сильное и благоприятное влияние факторов окружения – I_f в диапазоне 4-5 баллов;
- слабое влияние факторов окружения - I_f в диапазоне 2-4 баллов;
- отсутствие влияния факторов окружения I_f меньше 2х баллов.

Из представленного в таблице 1 перечня факторов в каждой группе можно наблюдать доминирующие факторы окружения (с максимальными значениями итоговой оценки).

Заключение

Подводя итог, отметим, что для действующей практики формирования профессиональных кадров, их личностного и профессионального, карьерного развития типичны следующие тенденции:

- в динамике можно наблюдать последовательность / приоритетность воздействия представленных групп факторов на профессиональное развитие личности;
- при оценке одновременного воздействия следует учитывать сложившиеся неформальные институты и эластичность их реагирования на изменения формальных норм и правил;
- развитие сфер и результатов воздействия экологических факторов на профессиональные характеристики личности («новая идеология» профессионального поведения: пример «Экономики Замкнутого цикла»⁵, в основе которой – не линейные, а циклические бизнес-модели).

Одновременно с этим и для российских предприятий, и для домашних хозяйств как прямых участников трудовых отношений в недостаточной степени типичны в мотивации и прилагаемых усилиях экологические факторы. Необходимо решение проблемы их влияния на личностное и профессиональное развитие современного человека не только в требованиях и нормах трудовых функций, но и в образовательной среде, в разработках инновационных решений, направленных на достижение целей устойчивого развития, так как это не-

обходимо для гармоничного развития человеческого ресурса на уровне отдельной организации или всей национальной экономики.

Для каждого из нас свойственно понимание бесценности необходимых для нормальной и безопасной жизнедеятельности природных ресурсов и состояния среды обитания, наличия ответственности перед будущими поколениями за доступность для них привычных для нас благ. Эти характеристики определяют основной вектор личностного и профессионального развития – в направлении формирования, накопления и приращения знаний, обеспечивающих функционирование организаций в режиме углеродной нейтральности. Спрос на специалистов, умеющих подстроить существующие бизнес-модели под требования ответственного инвестирования, экологически безопасного производства и т.п., уже сформирован мерами государственной политики и крупных компаний, тенденция в этом направлении носит долгосрочный характер.

Однако ориентация только на максимизацию личную выгоду приводит к ограничению в реализации более современных и соответствующих целям устойчивого развития моделей поведения производителя и потребителя, которым свойственны принципы минимизации экологического ущерба, максимальной общественной пользы. Но этого невозможно достичь только через систему требований, запретов, ужесточение нормативного правового регулирования. Формирование безопасной и сбалансированной модели поведения человека как социального и экономического индивидуума, состояние его окружения, влияющего на выбор профессии, ответственное выполнение профессиональных обязанностей и т.п. – все это относится к сфере интересов как государственных, так и общественных институтов, выступает объектом непрерывного влияния образовательной и культурной среды.

Конечная цель воздействия дальнего окружения – выйти на такую комбинацию личностных и профессиональных характеристик современного человека, при которой можно рассчитывать на сбалансированность личных и общественных интересов. И одновременно глобальная задача – нивелировать негативное влияние факторов ближнего и дальнего окружения, наносящее ущерб интересам личности и общества.

Необходимость достижения таких целей и задач в современных условиях открытого информационного пространства и свободы выбора приводит, в том числе, к созданию институтов «цифрового рабства», «цифрового феодализма», когда все сферы деятельности человека переходят исключительно в электронный формат и в тотальную идентификацию, аутентификацию каждого и одновременно к наращиванию темпов роботизации, внедрения искусственного интеллекта, выводящего проблемы личностного и профессионального развития человека на уровень проблем цифровизации общества. Необратимость этих процессов заставляет активизировать усилия по гармонизации социальных, экономических и экологических факторов, обеспечивающих индивидуальность, независимость и человечность современной личности.

Список литературы:

1. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. М.: «Медиум», 1995. 323 с.
2. Боброва О.С. От устойчивого развития к ESG: опыт европейских компаний и правительств // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 91. С. 94-104.

⁵ Экономика замкнутого цикла. Обзор международных подходов. Отчет Департамента многостороннего экономического сотрудничества. Министерство экономического развития РФ. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/55fc716c49b06e62a652d101b1be8442/220414.pdf> (дата обращения: 15.02.2024).

3. Веблен Т. Теория праздного класса. М.: «Прогресс», 1984. 370 с.
4. Гульбина Н.И. Теория институциональных изменений Д. Норта // Вестник Томского государственного университета. 2004. № 283. С. 123-128.
5. Либман А.М. Информационная асимметрия в федерациях // Пространственная экономика. 2014. № 4. С. 9-25.
6. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. Перевод с англ. А.Н. Нестеренко; науч. Редактор Б.З. Мильнер. М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА», 1997. 180 с.
7. Сафонов А. Деловое совершенство: эволюция менеджмента от механистического к социальному типу организации // Business Excellence. 2022. № 8. С. 40-45.

Assessment of the influence of environmental factors on the personal and professional development of a modern person

Buletova Natalia Evgenievna

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of State Regulation of Economy, Institute of Public Administration and Civil Service of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation

e-mail: buletova-ne@ranepa.ru

Abstract

The main content of the research is to determine the conditions and events of personal, professional, managerial activity in the ongoing social and economic processes. As a result of the analysis, the author demonstrated the transformation of typical internal processes of self-development from personal growth at the beginning of constructing a life trajectory to professional growth and development, which are largely influenced by economic and environmental factors of the near and distant environment, which are in a certain connection with global trends in development of technologies and priorities of demand for professional skills and abilities.

Key words

• environmental factors of the individual • sustainable development • human capital • professional interests • economic instincts • information asymmetry •

СОДЕРЖАНИЕ



СЛЕДУЮЩАЯ



References

1. Berger P., Lukman T. Social construction of reality. Treatise on the sociology of knowledge. - M.: «Medium», 1995. 323 p
2. Bobrova O.S. From sustainable development to ESG: experience of European companies and governments // Public Administration. Electronic newsletter. 2022. N 91. 3. 94-104.
3. Veblen T. Theory of the leisure class. M.: «Progress», 1984. 370 p.
4. Gulbina N.I. D.North's theory of institutional change // Bulletin of Tomsk State University. 2004. N 283. P. 123-128.
5. Libman A.M. Information asymmetry in federations // Spatial Economics. 2014. N 4. P. 9-25.
6. North D. Institutions, institutional changes and the functioning of the economy. Translation from English A.N. Nesterenko; scientific editor B.Z. Milner. M.: Foundation for Economic Books «BEGINNINGS», 1997. 180 p.
7. Safonov A. Business excellence: the evolution of management from mechanistic to social type of organization // Business Excellence. 2022. N 8. P. 40-45.

Поступила в редакцию: 02.01.2024

Принята в печать: 28.03.2024

СОДЕРЖАНИЕ



СЛЕДУЮЩАЯ



Ценностно-смысловые компоненты ресурсного потенциала личности



Яницкий Михаил Сергеевич

Доктор психологических наук, профессор РАО, директор социально-психологического института Кемеровского государственного университета, Кемерово, Российская Федерация

e-mail: direktorspi@kemsu.ru



Серый Андрей Викторович

Доктор психологических наук, профессор, профессор кафедры психологических наук Кемеровского государственного университета, Кемерово, Российская Федерация

e-mail: avgrey@yahoo.com

Аннотация

В статье рассматриваются современные подходы к пониманию личностных ресурсов. Раскрываются содержательные характеристики ресурсного потенциала личности, обосновывается значение и роль его ценностно-смысловых компонентов. Анализируются модели ценностно-смысловых составляющих ресурсного потенциала и выделяются основные закономерности их развития. Обосновывается вывод о приоритетности обеспечения психологических условий продуктивного становления ценностно-смысловых компонентов ресурсного потенциала. В качестве инструмента обеспечения таких условий предлагается применение нарративных методов и приемов в профессиональном образовании и в практике личностного и управленческого консультирования.

Ключевые слова

• ресурсный потенциал • личностные ресурсы • личностный потенциал • ценностные ориентации • личностные смыслы •

Введение

Отличительными особенностями жизнедеятельности человека в современных условиях являются нарастающие изменения в социально-политической и экономической сферах и связанный с ними высокий уровень неопределенности, затрудняющий конструирование образа будущего и построение жизненных целей, а также отчетливая трансформация социальных взаимодействий, характера профессиональной деятельности и образа жизни в целом, обусловленные развитием новых, в том числе информационных технологий. Все эти изменения являются серьезными вызовами для становления личности профессионала, возможности которого с необходимостью должны соответствовать новым требованиям.

Способность адекватно отвечать на вызовы современности определяется ресурсным потенциалом личности, который авторы в самом общем виде понимают как совокупность ресурсов совладания с потенциально негативными эффектами изменения жизненного мира и обеспечения продуктивного развития.

Центральное место в системе регуляции взаимоотношений с окружающей средой и процессе определения характера развития занимают ценностно-смысловые ориентации личности, составляющие, очевидно, и основу ее ресурсного потенциала. В этой связи раскрытие закономерностей развития ценностно-смысловых компонентов ресурсного потенциала является актуальной задачей, решение которой будет способствовать разработке эффективных психологических технологий поддержки его становления.

Теоретико-методологические подходы к разработке модели ценностно-смысловых компонентов ресурсного потенциала

В настоящее время не существует общепринятого представления о структуре и содержании ресурсного потенциала личности, включающего, по мнению различных авторов, комплекс тех или иных внутренних и внешних, личностных и средовых, физических и духовных ресурсов. Так, З.П. Замараева характеризует ресурсы личности как блоки способностей или качеств, которые могут быть обозначены как индивидуально-психологические, социально-психологические и морально-этические [4]. Само понятие «ресурсы» в данном контексте раскрывается В.А. Бодровым как имеющиеся у человека возможности, мобилизация которых обеспечивает предупреждение или преодоление состояния стресса [2]. К. Муздыбаев понимает под ресурсами инструменты удовлетворения актуальных требований окружающей среды [9]. Л.А. Александрова рассматривает ресурсы наряду со смыслами в качестве основных компонентов жизнестойкости, связываемых с формированием стратегий совладания [1]. Д.А. Леонтьев определяет ресурсы как средства поддержания благополучия и достижения цели [6].

Соотнесение ресурсов личности с целями и смыслом жизни позволяет понимать их, в соответствии с образным определением В. Франкла, как «духовную опору, которая ... в состоянии уберечь человека от падения под влиянием отрицательных сил социальной среды» [13, с. 340]. Закономерно, что во многих трактовках ресурсы личности связываются также с ценностями как убеждениями в том, что является действительно важным в жизни. Так, З.П. Замараева рассматривает ценностные ориентации в качестве одного из основных индивидуально-психологических компонентов ресурсного потенциала [4]. В представлении К. Муздыбаева жизненные ценности образуют ресурсный потенциал со-

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



владения с неблагоприятными событиями жизни [9]. В.В. Гриценко и соавторы говорят о «ресурсном потенциале ценностей», обеспечивающем совладание личности с негативными эмоциональными состояниями [3]. На основании этих и других подобных исследований С.А. Калашникова дает определение личностных ресурсов как «системы способностей человека к устранению противоречий личности с жизненной средой, преодоления неблагоприятных жизненных обстоятельств посредством трансформации ценностно-смыслового измерения личности, задающего ее направленность и создающего основу для самореализации» [5, с. 87]. Таким образом, ценностно-смысловые компоненты ресурсного потенциала личности могут рассматриваться в качестве его ядра, определяющего актуализацию всех имеющихся ресурсов и направление их использования человеком.

Д.А. Леонтьев в аналогичном контексте говорит о «личностном потенциале» как динамической системе управления психологическими ресурсами, их распределением и перераспределением [7]. В понимании автора, личностный потенциал является системным эмерджентным образованием, последовательно складывающимся в процессе самоорганизации.

Д.А. Леонтьев описывает три основных «измерения», или «вектора» развития личности и, соответственно, развития ресурсов личности и личностного потенциала:

- биологическое созревание, обеспечивающее способность организма к самосохранению и приспособлению к условиям среды;
- социализация, определяющая соответствие требованиям и ожиданиям социального окружения;
- индивидуализация, создающая возможность самостоятельного осуществления выбора и самодетерминации собственной жизни.

Образующиеся ресурсы позволяют обеспечить саморегуляцию в проблемных ситуациях трех типов:

- ситуации наличия угрозы или давления;
- ситуации, связанные с необходимостью достижения поставленной цели;
- ситуации неопределенности и отсутствия цели.

Личностный потенциал реализует во всех таких ситуациях соответствующие регулятивные функции:

- сохранения при внешнем давлении;
- достижения и осуществления цели;
- самоопределения.

Исходя из описанной концепции, Д.А. Леонтьев предлагает три направления или же три «мишени» практической работы по поддержке процесса самоорганизации и развития личностного потенциала [8]:

- содействие формированию потенциала сохранения через развитие жизнестойкости;
- создание условий для становления потенциала достижения путем повышения продуктивности в осуществлении цели;
- помощь в развитии потенциала самоопределения посредством поддержки личностной автономии и умения совершать выбор.

Ранее нами была разработана подобная модель поэтапного становления системы ценностных ориентаций личности, имеющих различные источники и закономерности развития [14; 15].

Согласно данной модели, формирование основных уровней системы ценностных ориентаций личности последовательно осуществляется на предконвенциональной, конвенциональной и постконвенциональной стадиях. Ведущими процессами личностного развития на этих стадиях выступают:

- адаптация, заключающаяся в поддержании баланса в системе человек-среда посредством модификации ценностных ориентаций;
- социализация, отражающая принятие ценностей значимых других;



- индивидуализация, направленная на выработку собственной системы ценностей.

Психологическими механизмами формирования ценностных предпочтений в данных процессах являются, соответственно, интрапсихическая адаптация, идентификация и интернализация.

В итоге последовательно складывается трехуровневая иерархическая система ценностных ориентаций, включающая «защитные», «заимствованные» и «автономные» ценности. Доминирование одного из этих уровней в системе ценностных ориентаций определяет формирование «адаптирующегося», «социализирующегося» или «индивидуализирующегося» типов личности, имеющих различные механизмы регуляции социального поведения.

Сходный характер имеет и разработанная нами модель уровневой организации системы личностных смыслов [10]. В данной структурно-функциональной модели, помимо базового биологического, выделяются три собственно психологических уровня описываемой системы: индивидуальный, личностный и смыслжизненный, – которые формируются, соответственно, посредством механизмов интериоризации, идентификации и интернализации.

Результатом действия данных механизмов в отношении объектов и явлений динамически изменяющейся реальности являются:

- актуальная потребность, порождающая мотив;
- личностная ценность, как ориентир деятельности;
- оценка как итог ценностного отношения и актуализация смысла.

Эти уровни системы личностных смыслов обеспечивают реализацию различных функций:

- адаптацию индивида к условиям окружающей действительности;
- интеграцию личности в контекст социальной жизни;
- обеспечение интенциональности как смыслообразующей устремленности сознания к миру.

Таким образом, названные компоненты системы личностных смыслов имеют в качестве сфер приложения регуляцию жизнеосуществления на уровне самого человека, социального окружения и мира в целом.

Основываясь на предложенных нами моделях, А.А. Утюганов рассматривает системы ценностных ориентаций и личностных смыслов как неразрывные составляющие метасистемы ценностно-смысловых ориентаций личности, обеспечивающей общую регуляцию всего спектра жизнедеятельности человека [11]. В представлении автора, уровневая структура данной системы также организуется посредством действия психологических механизмов интериоризации, идентификации и интернализации социальных ценностей и включает ориентации на ценности адаптации, социализации и индивидуализации, определяющие, соответственно, адаптационную, социализирующую и мировоззренческую функции системы. А.А. Утюганов также обосновывает и эмпирически верифицирует собственную психолого-педагогическую технологию поэтапного формирования профессиональной системы ценностно-смысловых ориентаций, результатом внедрения которой последовательно становятся осознание, внутреннее принятие и реализация в собственной деятельности профессионально-важных ценностей.

Мы полагаем, что использование приведенных подходов к построению модели ценностно-смысловых компонентов ресурсного потенциала и разработке соответствующих условий для их развития будет способствовать повышению результативности процесса его становления в целом. Наиболее перспективным здесь представляется подход, традиционно обозначаемый как «прояснение ценностей». Данный механизм фактически представляет собой «прояснение смысла» ценностей и их внутреннее принятие. В качестве наиболее релевантных этой задаче мы рассматриваем нарративные технологии формирования ценностно-смысловой сферы личности [12]. В современной науке и, в частно-



сти, в формирующейся сегодня «нарративной педагогике», нарратив понимается как способ организации опыта познания мира и, одновременно, как процесс формулирования смысловых и ценностных конструктов путем описания жизненных событий. Основная идея нарративного подхода заключается в том, что человек, рассказывая о своей жизни, придает ей смысл в процессе и с помощью своей личной истории, т.е. осознание смысла жизни происходит через раскрытие смысла излагаемой истории. Психологическое содержание нарративного подхода состоит в прояснении значения личных и профессиональных ценностей и смыслов, актуализации их субъективной значимости, синхронизации временных локусов смысла, определении характера и направленности временной перспективы личности. Изложенные положения могут выступить теоретико-методологической основой соответствующих разделов профессионального образования и повышения квалификации, личностного и управленческого консультирования, а также при разработке мер профилактики профессионального выгорания различных категорий работников.

Заключение

Ресурсный потенциал личности представляет собой совокупность психологических характеристик, центральное место среди которых занимает система ценностно-смысловых ориентаций, посредством своей трансформации обеспечивающая как совладение с неблагоприятными условиями на всех уровнях жизнеосуществления, так и постановку новых жизненных целей при изменении окружающей действительности. В этой связи в качестве приоритетного направления развития ресурсного потенциала личности может рассматриваться обеспечение условий для продуктивного становления его ценностно-смысловых компонентов. Данные условия могут быть обеспечены при использовании приемов и техник нарративного подхода в профессиональном и послевузовском образовании, а также в практике психологического консультирования по вопросам профессионального и личностного развития.

Список литературы:

1. Александрова Л.А. О составляющих жизнестойкости личности как основе ее психологической безопасности в современном мире // Известия Таганрогского государственного радиотехнического университета. 2005. Т. 51. № 7. С. 83-84.
2. Бодров В.А. Проблема преодоления стресса. Часть 2. Процессы и ресурсы преодоления стресса // Психологический журнал. 2006. Т. 27. № 2. С. 113-122.
3. Гриценко В.В., Резник А.Д., Израйловиц Р., Константинов В.В., Гужва И.В. Ценности как психологический ресурс студентов России и Казахстана при совладании со страхом перед COVID-19 // Экспериментальная психология. 2023. Т. 16. № 1. С. 119-135.
4. Замараева З.П. Ресурсно-потенциальный подход в современной системе социальной защиты и социального обслуживания населения России. Пермь: Перм. гос. ун-т, 2009. 181 с.
5. Калашникова С.А. Личностные ресурсы как интегральная характеристика личности // Молодой ученый. 2011. № 8 (31). Т. 2. С. 84-87.
6. Леонтьев Д.А. Саморегуляция, ресурсы, личностный потенциал // Сибирский психологический журнал. 2016. № 62. С. 18-37.
7. Леонтьев Д.А. Личностное измерение человеческого развития // Вопросы психологии. 2013. № 3. С. 67-80.



8. Леонтьев Д.А. Три мишени: личностный потенциал – зачем, что и как? // Образовательная политика. 2019. № 3 (79). С. 10-16.
9. Муздыбаев К. Стратегия совладания с жизненными трудностями. Теоретический анализ // Журнал социологии и социальной антропологии. 1998. Т.1. № 2. С. 100-109.
10. Серый А.В. Система личностных смыслов: структура, функции, динамика. Кемерово: Кузбассвузиздат, 2004. 272 с.
11. Утюганов А.А. Система ценностно-смысловых ориентаций курсантов военных институтов войск национальной гвардии Российской Федерации. Новосибирск: Новосибирский военный институт имени генерала армии И.К. Яковлева войск национальной гвардии Российской Федерации, 2021. 248 с.
12. Утюганов А.А., Яницкий М.С., Серый А.В. Нарративные технологии формирования ценностно-смысловых ориентаций личности: психологическое содержание и применение в образовательной практике // Science for Education Today. 2019. Т. 9. № 1. С. 76-92.
13. Франкл В. Воля к смыслу. М.: ЭКСМО-Пресс: Апрель пресс, 2000. 366 с.
14. Яницкий М.С. Ценностные ориентации личности как динамическая система. Кемерово: Кузбассвузиздат, 2000. 204 с.
15. Яницкий М.С. Система ценностных ориентаций личности и социальных общностей: структурно-динамическая модель и ее применение в психологических исследованиях и психологической практике // Вестник Кемеровского государственного университета. 2020. Т. 22. № 1. С. 194-206.

Value-semantic components of a person's resource potential

Yanitskiy Mikhail Sergeevich

Doctor of Psychology, Professor of the Russian Academy of Sciences, Director of the Socio-Psychological Institute of Kemerovo State University, Kemerovo, Russian Federation

e-mail: direktorspi@kemsu.ru

Seryy Andrey Viktorovich

Doctor of Psychological Sciences, Professor, Professor of the Department of Psychological Sciences, Kemerovo State University, Kemerovo, Russian Federation

e-mail: avgrey@yahoo.com

Abstract

The article discusses modern approaches to understanding personal resources. The substantial characteristics of a person's resource potential are revealed, the meaning and role of its value-semantic components are substantiated. The models of the value-semantic components of the resource potential are analyzed and the main patterns of their development are highlighted. The conclusion about the priority of providing psychological conditions for the productive formation of value-semantic components of resource potential is substantiated. The use of narrative methods and techniques

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



in professional education and in the practice of personal and managerial counseling is proposed as a tool to ensure such conditions.

Key words

• resource potential • personal resources • personal potential • value orientations • personal meanings •

References

1. Alexandrova L.A. On the components of personality resilience as the basis of its psychological security in the modern world // Izvestiya Taganrog State Radio Engineering University. 2005. Vol. 51. P. 83-84.
2. Bodrov V.A. The problem of overcoming stress. Part 2. Processes and resources for overcoming stress // Psychological Journal. 2006. Vol. 27. N 2. P. 113-122.
3. Gritsenko V.V., Reznik A.D., Izrailovits R., Konstantinov V.V., Guzhva I.V. Values as a psychological resource for students of Russia and Kazakhstan in coping with fear of COVID-19 // Experimental Psychology. 2023. Vol. 16. N 1. P. 119-135.
4. Zamaraeva Z.P. Resource-potential approach in the modern system of social protection and social services of the Russian population. Perm: Perm State University, 2009. 181 p.
5. Kalashnikova S.A. Personal resources as an integral characteristic of personality // Young scientist. 2011. N 8 (31). Vol. 2. P. 84-87.
6. Leontiev D.A. Self-regulation, resources, personal potential // Siberian Psychological Journal. 2016. N 62. P. 18-37.
7. Leontiev D.A. The personal dimension of human development // Questions of psychology. 2013. N 3. P. 67-80.
8. Leontiev D.A. Three targets: personal potential – why, what and how? // Educational policy. 2019. N 3 (79). P. 10-16.
9. Muzdybaev K. Strategy of coping with life difficulties. Theoretical analysis // Journal of Sociology and Social Anthropology. 1998. Vol. 1. N 2. P. 100-109.
10. Seryy A.V. The system of personal meanings: structure, functions, dynamics. Kemerovo: Kuzbassvuzizdat, 2004. 272 p.
11. Utiuganov A.A. The system of value and semantic orientations of cadets of military institutes of the National Guard troops of the Russian Federation. Novosibirsk: Novosibirsk Military Institute named after General of the Army I.K. Yakovlev of the National Guard of the Russian Federation, 2021. 248 p.
12. Utiuganov A.A., Yanitsky M.S., Seryy A.V. Narrative technologies for the formation of value-semantic orientations of personality: psychological content and application in educational practice // Science for Education Today. 2019. Vol. 9. N 1. P. 76-92.
13. Frankl V. The will to make sense. M.: EKSMO-Press: April press, 2000. 366 p.
14. Yanitskiy M.S. Value orientations of personality as a dynamic system. Kemerovo: Kuzbassvuzizdat, 2000. 204 p.
15. Yanitskiy M.S. The system of value orientations of personality and social communities: the structural-dynamic model and its application in psychological research and psychological practice // Bulletin of Kemerovo State University. 2020. Vol. 22. N 1. P. 194-206.

Поступила в редакцию: 06.03.2024

Принята в печать: 29.03.2024



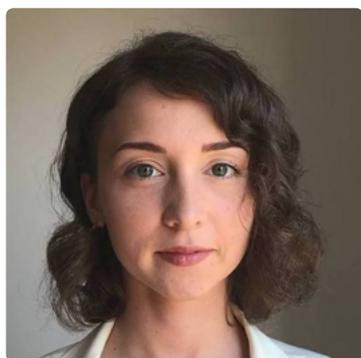
Взаимосвязь жизнестойкости, сострадания к себе и другим и профессионального самоотношения у специалистов социномических профессий



Волodarская Елена Александровна

Доктор психологических наук, доцент, главный научный сотрудник Института истории естествознания и техники имени С.И. Вавилова Российской академии наук, Москва, Российская Федерация

e-mail: eavolod@gmail.com



Гузенко Анастасия Юрьевна

Студент программы бакалавриата по профилю подготовки «Организационная психология», факультет общей и клинической психологии, кафедра организационной психологии Московского института психоанализа, Москва, Российская Федерация

e-mail: guzenko.anastasiya@yandex.ru

Аннотация

В статье анализируются результаты исследования взаимосвязи жизнестойкости, самосострадания и профессионального самоотношения специалистов социномических профессий. Материалом для анализа послужили результаты эмпирического исследования выборки из 55 специалистов социномических профессий. Используются методики «Тест жизнестойкости Мадди», «Шкала сочувствия к себе» К. Нефф и «Опросник профессионального самоотношения» К.В. Карпинского, методика «Усталость от сострадания» С. Figley, B. Stamm. Сделан вывод о наличии высокого уровня внутренней конфликтности профессионального самоотношения у всех респондентов, что проявляется в высоких уровнях самоуничижения и самообвинения в профессии. Обнаружена сильная прямая корреляционная связь между уровнем эмоциональной устойчивости и позитивностью профессионального самоотношения.

Ключевые слова

• социномические профессии • жизнестойкость • профессиональное самоотношение • самосострадание • усталость от сострадания •



Введение

По классификации Е.А. Климова социономические профессии – это профессии типа «человек-человек», предполагающие постоянную работу с людьми и постоянное общение в ходе профессиональной деятельности.¹ Профессии данного типа связаны с медицинским обслуживанием (врач), психологической и социальной помощью (психолог, социальный работник), обучением и воспитанием (воспитатель, тренер, учитель), бытовым обслуживанием (продавец, официант, парикмахер), правовой защитой (юрист). Все указанные профессии предполагают непосредственный контакт специалиста с клиентом, пациентом, учеником.

В условиях, когда скорость социальных процессов постоянно возрастает, а в структуре общества, его политической и экономической сферах происходят значительные изменения, важность компетентного психологического, медицинского, образовательного сопровождения людей становится неоспоримой [6].

Эффективность профессиональной деятельности специалистов социономических профессий напрямую влияет на благополучие клиентов, пациентов, учеников, а также на их способность адаптироваться к неопределенности и переменчивости современного мира. Отсюда следует актуальность изучения факторов, способствующих повышению эффективности профессиональной деятельности этой категории специалистов.

Одним из таких факторов, по нашему мнению, является жизнестойкость, которую мы рассматриваем в качестве интегральной личностной черты, ответственной за успешное преодоление личностью жизненных трудностей [10].

В ходе своей профессиональной деятельности специалисты социономических профессий могут сталкиваться со сложными и травмирующими ситуациями, требующими эмоциональной и эмпатической вовлеченности, что может приводить к эмоциональной истощенности и выгоранию [9]. Развитые навыки эмоциональной устойчивости, жизнестойкости и заботы о себе в данном случае могут быть ключевыми факторами, позволяющими помогающим специалистам сохранять профессиональную эффективность и избегать профессионального выгорания [4].

Высокие требования к профессии и эмоциональное выгорание могут влиять на то, как сами специалисты социономических профессий оценивают себя как профессионалов. Негативное профессиональное самоотношение может быть, как причиной, так и следствием снижения качества предоставляемой помощи. Поэтому все большее значение в среде помогающих специалистов приобретает тема заботы о себе и самосострадания [8].

Способность заботиться о собственном психологическом здоровье и относиться к себе доброжелательно позволяет специалистам быть более внимательными и отзывчивыми к нуждам клиентов, учеников, пациентов, снижать риск развития выгорания и формировать более позитивное отношение к себе как к профессионалу [3].

В качестве объекта анализа нами рассматривалась жизнестойкость личности во взаимосвязи с самосостраданием и профессиональным самоотношением специалистов социономических профессий.

Цель нашего исследования состояла в изучении взаимосвязи жизнестойкости и самосострадания с профессиональным самоотношением специалистов социономических профессий.

Проверялась гипотеза о том, что уровень жизнестойкости и самосострадания имеет прямую корреляцию с профессиональным самоотношением специалистов социономических профессий.

¹ Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. 4-е изд., стер. Москва: Академия, 2010. 301 с.



Методы и выборка

В исследовании приняли участие 55 специалистов социономических профессий: 32 психолога, 11 специалистов медицинской сферы (врачи, медицинские работники), 6 специалистов сферы образования (преподаватели, воспитатели, инструкторы), 4 социальных работника, 2 коуча, 1 руководитель службы поддержки. Возраст респондентов от 23 до 63 лет, стаж работы от 1 года до 30 лет.

Методы исследования: теоретический анализ литературных источников, тестирование, методы математической статистики (коэффициент ранговой корреляции Спирмена и регрессионный анализ).

Методики: «Тест жизнестойкости Мадди» (Hardiness Survey) в адаптации Д.А. Леонтьева, Е.И. Рассказовой [2], «Шкала сочувствия к себе» (Self-Compassion Scale, SCS) в адаптации К.А. Чистопольской, Е.Н. Осина, С.Н. Ениколопова и др. [7], «Опросник профессионального самоотношения» Карпинский К.В. [1]. В качестве источника дополнительных данных была использована методика «Усталость от сострадания» (Compassion Fatigue/Satisfaction Self-Test, CFS) С. Figley, В. Stamm в адаптации Д.А. Орловой, А.П. Лобанова [5].

Результаты исследования

В результате первичной обработки данных было обнаружено, что у большей части респондентов (42 человека) средний уровень жизнестойкости, у 5 участников исследования высокий уровень, а у 8 респондентов отмечен низкий уровень жизнестойкости.

Общая оценка сочувствия к себе представлена следующими результатами: у 50 респондентов средний уровень, у 4 сотрудников высокий уровень, у 1 респондента выявлен низкий уровень. При этом методика «Шкала сочувствия к себе» представлена шестью субшкалами («Чрезмерная идентификация», «Внимательность», «Доброта к себе», «Общность человеческих переживаний», «Самоизоляция», «Самокритика»). По шкале «Чрезмерная идентификация» у 26 респондентов отмечен высокий уровень, у 22 - средний и у 7 опрошенных низкий. По шкале «Самоизоляция» высокий уровень отмечен у 20 респондентов, средний уровень отмечен также у 20 респондентов и у 15 отмечен низкий уровень. По шкале «Самокритика» у 29 респондентов отмечен средний уровень. Шкалы «Внимательность», «Доброта к себе» и «Общность человеческих переживаний» также представлены в основном средними и высокими результатами.

Методика «Профессиональное самоотношение» представлена несколькими шкалами и субшкалами. Часть шкал отражает позитивное отношение: «Самоуважение в профессии» (представлено субшкалами «Самоуверенность в профессии» и «Самопривязанность в профессии») и «Самозффективность в профессии» (представлена субшкалами «Саморуководство в профессии» и «Самооценка личностного роста в профессии»).

По шкале «Самоуважение в профессии» у 25 респондентов средний уровень, у 16 обнаружен высокий уровень, у 14 респондентов низкий уровень. По субшкале «Самоуверенность в профессии» у 31 участника исследования выявлен средний уровень, у 20 высокий уровень и у 4 респондентов низкий уровень. По субшкале «Самопривязанность в профессии» у 27 выявлен средний уровень, у 10 высокий уровень и у 18 респондентов низкий уровень.

По шкале «Самозффективность в профессии» у 35 респондентов средний уровень, у 20 участников опроса выявлен высокий уровень. Значений низкого уровня не представлено. По субшкале «Саморуководство в профессии» у 27 респондентов средний уровень, также у 27 обнаружен высокий уровень и только для 1 респондента характерен низкий уровень. По субшкале «Самооценка лич-



ностного роста в профессии» у 29 респондентов средний уровень, у 26 - высокий уровень. Значений низкого уровня не представлено.

Общий показатель позитивности профессионального самоотношения представлен следующими результатами: у 41 респондента обнаружен средний уровень, у 10 высокий уровень, и у 4 респондентов низкий уровень.

Часть шкал методики («Внутренняя конфликтность профессионального самоотношения», «Самообвинение в профессии» и «Самоуничижение в профессии») отражает негативное самоотношение. По шкале «Внутренняя конфликтность профессионального самоотношения» у всех 55 респондентов выявлен высокий уровень. По шкале «Самообвинение в профессии» у 33 высокий уровень и у 22 средний уровень. По шкале «Самоуничижение в профессии» у 54 участников исследования выделен высокий уровень, и у 1 респондента средний уровень.

Методика «Усталость от сострадания», использованная как источник дополнительных данных, представлена тремя шкалами: «Потенциал сострадания», «Риск выгорания» и «Риск усталости от сострадания». В оригинальной методике распределение результатов предлагается по семи уровням (очень низкий, низкий, скромный, умеренный, хороший, высокий, очень высокий).

По шкале «Потенциал сострадания» у 31 респондента отмечен хороший уровень, у 19 - высокий уровень и у 5 респондентов выявлен низкий уровень. По шкале «Риск выгорания» у 42 респондентов отмечен низкий уровень, у 12 умеренный уровень и у 1 участника высокий уровень. По шкале «Риск усталости от сострадания» у 35 респондентов отмечен очень высокий уровень, у 8 высокий уровень и у 3 умеренный, у 5 и 7 респондентов отмечен низкий и очень низкий уровень соответственно.

На этапе вторичной обработки был проведен корреляционный анализ с коэффициентом корреляции Спирмена, а также регрессионный анализ.

Результаты статистической обработки материала с помощью коэффициента корреляции Спирмена, применяемой попарно к данным по всем методикам исследования, представлены на рис. 1.

Данные были обработаны с помощью языка программирования «Python» с использованием библиотек «Pandas» для работы с данными, «Seaborn» и «Matplotlib» для работы с графиками и «Scipy» для научных вычислений (для определения распределения).

Цветовой диапазон от темно-красного до темно-синего обозначает прямую и обратную корреляцию соответственно, а цифровое обозначение указывает величину коэффициента корреляции, где значения распределены от -1 до +1.



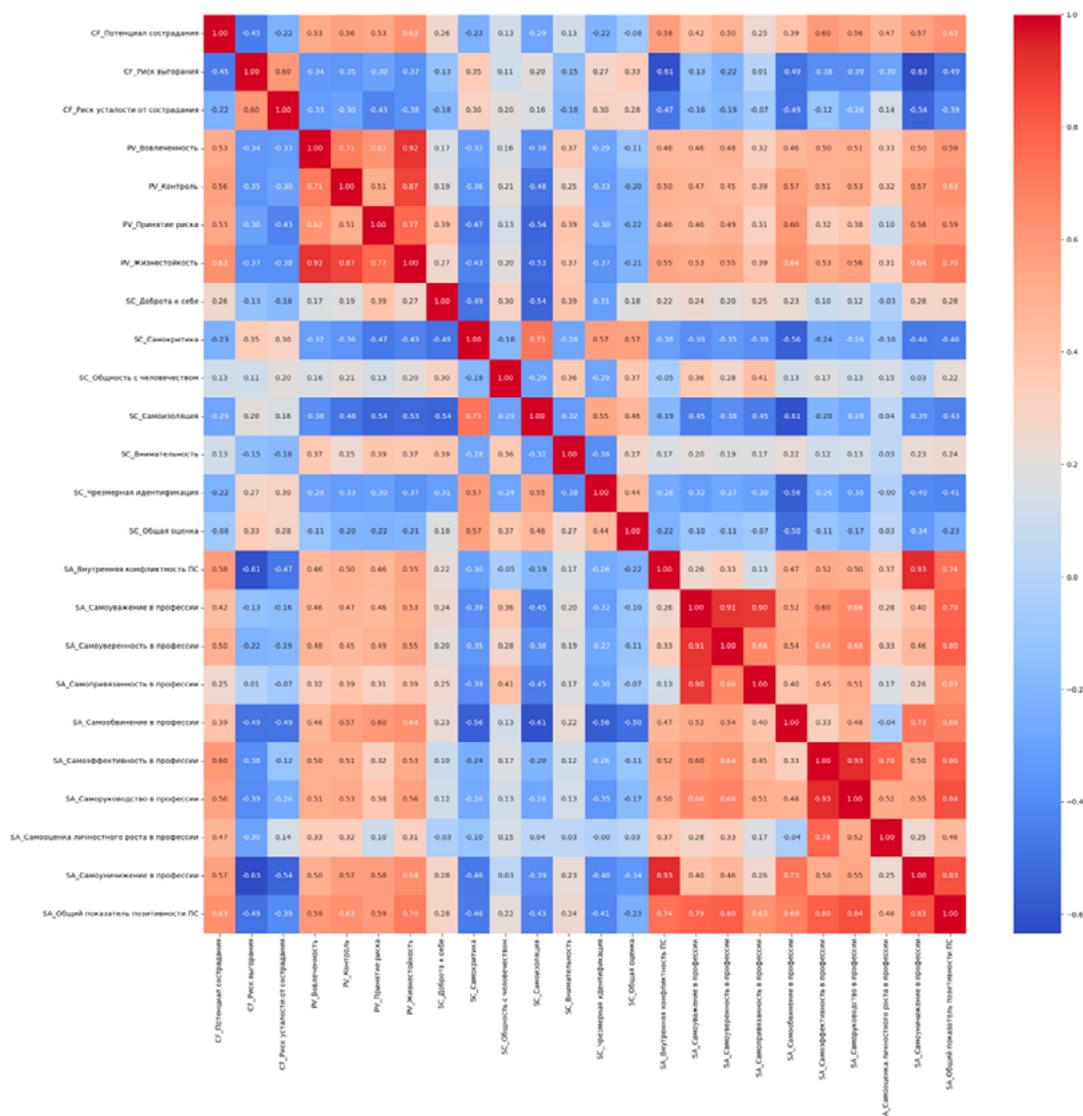


Рисунок 1. Результаты статистического анализа взаимосвязи профессионального самоотношения, жизнестойкости, сочувствия к себе и усталости от сострадания

По результатам анализа можно выделить несколько значимых с точки зрения данного исследования корреляций (табл. 1).

Таблица 1. Коэффициенты корреляции Спирмена для методик «Тест жизнестойкости Мадди» и «Профессиональное самоотношение»

Субшкалы	Вовлечен-ность	Контроль	Принятие риска	Жизнестой-кость
Внутренняя конфликтность ПС	0,46	0,50	0,46	0,55
Самоуважение в профессии	0,46	0,47	0,46	0,53
Самоуверенность в профессии	0,48	0,45	0,49	0,55
Самопривязанность в профессии	0,32	0,39	0,31	0,39

Самообвинение в профессии	0,46	0,57	0,60	0,64**
Самозффективность в профессии	0,50	0,51	0,32	0,53
Саморуководство в профессии	0,51	0,53	0,38	0,56
Самооценка личностного роста в профессии	0,33	0,32	0,10	0,31
Самоуничжение в профессии	0,50	0,57	0,58	0,64**
Общий показатель позитивности ПС	0,59	0,63**	0,59	0,70**

**Уровень значимости $p \leq 0,01$

Как видно из таблицы, общий показатель жизнестойкости имеет прямую корреляцию с общим показателем позитивности профессионального самоотношения (0,70). Все три субшкалы методики «Тест жизнестойкости Мадди» («Вовлеченность», «Контроль», «Принятие риска») показывают прямую корреляцию с общим показателем позитивности профессионального самоотношения (0,59; 0,63 и 0,59 соответственно).

Такая корреляция позволяет предполагать, что устойчивость к стрессу, свойственная людям с высоким уровнем жизнестойкости, способствует развитию более оптимистичного и позитивного отношения к своей профессиональной деятельности. Это может быть особенно значимым в условиях, когда работа предполагает регулярное преодоление трудностей или стрессовых ситуаций. Жизнестойкие профессионалы могут лучше адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам, видеть в сложностях возможности для роста и развития, что, в свою очередь, положительно сказывается на их отношении к работе и профессиональном самоощущении.

В таблице 2 отображены корреляции между всеми шкалами методик «Тест жизнестойкости Мадди» и «Шкала сочувствия к себе».

Таблица 2. Коэффициенты корреляции r-Спирмена для методик «Тест жизнестойкости Мадди» и «Шкала сочувствия к себе»

Субшкалы	Вовлеченность	Контроль	Принятие риска	Жизнестойкость
Доброта к себе	0,17	0,19	0,39	0,27
Самокритика	-0,32	-0,36	-0,47	-0,43
Общность с человечеством	0,16	0,21	0,13	0,20
Самоизоляция	-0,38	-0,48	-0,54*	-0,53*
Внимательность	0,37	0,25	0,39	0,37
Чрезмерная идентификация	-0,29	-0,33	-0,30	-0,37
Общая оценка	-0,11	-0,20	-0,22	-0,21

* Уровень значимости $p \leq 0,05$

По результатам анализа можно выделить несколько значимых с точки зрения данного исследования корреляций. Была обнаружена обратная корреляция между шкалами «Самоизоляция» и «Принятие риска» (-0,54), а также между шкалами «Самоизоляция» и «Жизнестойкость» (-0,53).

Корреляция между шкалами «Самоизоляция» и «Жизнестойкость» указывает на умеренно сильную обратную связь между этими показателями. Это означает,



что чем выше жизнестойкость человека, тем меньше его склонность к самоизоляции. Жизнестойкость в данном контексте относится к способности индивида эффективно справляться со стрессом, преодолевать жизненные трудности и поддерживать позитивный настрой даже в сложных ситуациях. Самоизоляция же означает тенденцию избегать социальных контактов и предпочтение уединения.

Эта обратная корреляция может свидетельствовать о том, что более жизнестойкие люди, обладающие умением справляться с различными вызовами и сохранять устойчивость перед лицом проблем, склонны быть более социально активными и открытыми к внешнему миру. Они могут легче адаптироваться к новым обстоятельствам, ищут поддержки и решений в социальных взаимодействиях, а не уходят в себя. С другой стороны, склонность к самоизоляции может быть связана с низкой жизнестойкостью, так как избегание социальных контактов может отражать недостаточные ресурсы для того, чтобы справиться со стрессом и проблемами. Это подчеркивает важность социальных связей и активного участия в общественной жизни для поддержания психологической устойчивости и благополучия.

Корреляция между шкалами «Самоизоляция» и «Принятие риска» указывает на умеренно сильную обратную связь. Это означает, что чем выше склонность человека к принятию рисков, тем меньше его тенденция к самоизоляции. Принятие риска в данном контексте относится к готовности человека вступать в ситуации с неопределенным исходом, где возможны как потенциальные потери, так и выигрыши. Самоизоляция же означает стремление избегать социальных контактов и предпочтение оставаться в стороне от других людей.

Эта обратная корреляция может предполагать, что люди, которые активно берут на себя риски и ищут новые вызовы, обычно более открыты к внешнему миру и менее склонны к уединению. Они могут быть более социально активными, ориентированными на взаимодействие с другими и исследование новых возможностей. С другой стороны, те, кто склонен к самоизоляции, могут избегать ситуаций, в которых присутствует риск и неопределенность. Это подчеркивает взаимосвязь между социальной открытостью и готовностью к принятию рисков как важными факторами в поведении и взаимодействиях человека.

В таблице 3 указаны корреляции между всеми шкалами методик «Тест жизнестойкости Мадди» и «Усталость от сострадания».

Таблица 3. Коэффициенты корреляции Спирмена для методик «Тест жизнестойкости Мадди» и «Шкала усталости от сострадания»

Субшкалы	Потенциал сострадания	Риск выгорания	Риск усталости от сострадания
Вовлеченность	0,53	-0,34	-0,33
Контроль	0,56	-0,35	-0,30
Принятие риска	0,53	-0,30	-0,43
Жизнестойкость	0,63**	-0,37	-0,38

**Уровень значимости $p \leq 0,01$

По результатам анализа можно выделить несколько значимых с точки зрения нашего исследования корреляций. Шкала «Потенциал сострадания» имеет прямую корреляцию со всеми шкалами методики «Тест жизнестойкости Мадди»: с общей шкалой жизнестойкости коэффициент равен 0,63, со шкалой «Контроль» 0,56, со шкалами «Вовлеченность» и «Принятие риска» коэффициент равен 0,53.

Корреляция между шкалами «Потенциал сострадания» и «Жизнестойкость» указывает на умеренно сильную положительную связь между этими двумя аспектами. Это может означать, что люди с высокой жизнестойкостью, т. е те,



кто способен эффективно справляться со стрессом и преодолевать жизненные трудности, часто обладают и высоким уровнем сострадания к другим. Такая связь может быть объяснена тем, что преодоление собственных трудностей может повышать способность человека понимать проблемы других и сопереживать им, что, в свою очередь, укрепляет его эмоциональную устойчивость. Это подчеркивает роль эмпатии и сострадания в развитии личностной устойчивости и способности противостоять жизненным вызовам.

По результатам анализа корреляции между шкалами методик «Шкала сочувствия к себе» и «Шкала усталости от сострадания» не обнаружено значимых с точки зрения данного исследования корреляций. Самая сильная корреляция обнаружена между шкалами «Самокритика» и «Риск выгорания» и равна 0,35 (что ниже выбранного порога оценки в 0,50).

В таблице 4 указаны коэффициенты корреляции между всеми шкалами методик «Шкала сочувствия к себе» и «Профессионального самоотношения».

Таблица 4. Коэффициенты корреляции Спирмена для методик «Шкала сочувствия к себе» и «Профессионального самоотношения»

Субшкалы	Доброта к себе	Само критика	Общ-ность с чело-вечеством	Самои-золяция	Внима-тельность	Чрез-мерная иденти-фикация	Общая оценка
Внутренняя конфликт-ность ПС	0,22	-0,30	-0,05	-0,19	0,17	-0,26	-0,22
Самоуваже-ние в профес-сии	0,24	-0,39	0,36	-0,45	0,20	-0,32	-0,10
Самоуверен-ность в профессии	0,20	-0,35	0,28	-0,38	0,19	-0,27	-0,11
Самопривя-занность в профессии	0,25	-0,39	0,41	-0,45	0,17	-0,30	-0,07
Самообвине-ние в профес-сии	0,23	-0,56*	0,13	-0,61*	0,22	-0,56*	-0,50*
Самоэффе-ктивность в профессии	0,10	-0,24	0,17	-0,20	0,12	-0,26	-0,11
Саморуковод-ство в про-фессии	0,12	-0,26	0,13	-0,28	0,13	-0,35	-0,17
Самооценка личностного роста в профессии	-0,03	-0,10	0,15	0,04	0,03	0,00	0,03
Самоуничи-жение в профессии	0,28	-0,46	0,03	-0,39	0,23	-0,40	-0,34
Общий пока-затель пози-тивности ПС	0,28	-0,46	0,22	-0,43	0,24	-0,41	-0,23

* Уровень значимости $p \leq 0,05$



По результатам анализа можно выделить несколько значимых с точки зрения нашего исследования корреляций. Обнаружена обратная корреляция между шкалами «Общая оценка» по методике «Шкала сочувствия к себе» и «Самообвинение в профессии» (-0,50). Также обратная корреляция обнаружена между шкалами «Самоизоляция» и «Самообвинение в профессии» (-0,61), между шкалами «Самокритика» и «Самообвинение в профессии» (-0,56) и между шкалами «Чрезмерная идентификация» и «Самообвинение в профессии» (-0,56).

Корреляция между шкалами «Общая оценка» по методике «Шкала сочувствия к себе» и «Самообвинение в профессии», равная -0,50, указывает на умеренно сильную обратную связь между этими двумя показателями. Это может указывать на то, что люди с более высоким уровнем сочувствия к себе в целом менее склонны к обвинению себя, что будет распространяться также и на самообвинение в профессиональной деятельности. Шкала «Самообвинение в профессии» диагностирует склонность специалиста осмысливать себя в качестве преграды, помехи для продуктивной трудовой деятельности и карьерной самореализации. Она интегрирует пункты, описывающие отрицательные эмоциональные состояния, которые адресованы себе как субъекту профессиональной деятельности. Более высокий уровень сочувствия к себе в данном случае может снижать уровень негативных переживаний, адресованных себе как профессионалу.

Корреляция по Спирману между шкалами «Самокритика» и «Самообвинение в профессии», равная -0,56, указывает на умеренно сильную обратную связь. Это означает, что чем выше уровень самокритики у человека, тем меньше он склонен к самообвинению в профессиональной сфере. Самокритика в данном контексте может означать способность к рефлексии и объективной оценке своих действий и решений, в то время как самообвинение связано с переживанием вины или ответственности за профессиональные ошибки или недостатки.

Эта обратная корреляция позволяет предполагать, что люди с высокой самокритичностью, которые осознанно оценивают свои действия и стремятся к самосовершенствованию, могут быть менее склонны к необоснованному самообвинению. Они, возможно, умеют отличать конструктивную критику от негативного самовосприятия и научились извлекать уроки из своих ошибок, не скатываясь в крайности самообвинения. Таким образом, способность к адекватной самокритике может служить защитой от чрезмерного самообвинения, помогая сохранить профессиональное благополучие и психологическую устойчивость.

Корреляция между шкалами «Самоизоляция» и «Самообвинение в профессии», равная -0,61, указывает на существенную обратную связь между этими показателями. Это означает, что чем выше степень самоизоляции у человека, тем меньше он склонен к самообвинению в профессиональном контексте. Самоизоляция может отражать тенденцию к избеганию социальных взаимодействий и предпочтение оставаться в стороне от других, в то время как самообвинение в профессии связано с чувством вины или переживанием ответственности за профессиональные неудачи или ошибки.

Эта обратная корреляция может свидетельствовать о том, что люди, склонные к самоизоляции, могут быть менее вовлечены в динамические профессиональные процессы и, соответственно, менее склонны к самообвинению, так как они могут чувствовать себя менее ответственными за профессиональные исходы. С другой стороны, это может указывать на возможное отсутствие глубокой эмоциональной вовлеченности в свою работу, что может приводить к снижению чувства личной ответственности за профессиональные результаты. Однако важно отметить, что такая тенденция к самоизоляции может иметь и негативные последствия, такие как уменьшение профессиональных возможностей для роста и развития, а также ослабление социальных связей на работе.

В таблице 5 указаны корреляции между всеми шкалами методик «Шкала усталости от сострадания» и «Профессиональное самоотношение».



Таблица 5. Коэффициенты корреляции Спирмена для методик «Усталости от сострадания» и «Профессионального самоотношения»

Субшкалы	Потенциал сострадания	Риск выгорания	Риск усталости от сострадания
Внутренняя конфликтность ПС	0,58	-0,61*	-0,47
Самоуважение в профессии	0,42	-0,13	-0,16
Самоуверенность в профессии	0,50	-0,22	-0,19
Самопривязанность в профессии	0,25	0,01	-0,07
Самообвинение в профессии	0,39	-0,49	-0,49
Самозффективность в профессии	0,60**	-0,38	-0,12
Саморуководство в профессии	0,56	-0,39	-0,26
Самооценка личностного роста в профессии	0,47	-0,30	0,14
Самоуничжение в профессии	0,57	-0,63*	-0,54*
Общий показатель позитивности ПС	0,63**	-0,49	-0,39

* Уровень значимости $p \leq 0,05$, ** Уровень значимости $p \leq 0,01$

По результатам анализа можно выделить несколько значимых с точки зрения данного исследования корреляций. Обнаружена прямая корреляция шкалы «Потенциал сострадания» со всеми шкалами методики «Профессиональное самоотношение». Самая сильная корреляция обнаружена со шкалами «Общий показатель позитивности профессионального самоотношения» (0,63) и «Самозффективность в профессии» (0,60). При этом также была обнаружена обратная корреляция между шкалами «Риск выгорания» и «Самоуничжение в профессии» (-0,63) и «Риск выгорания» и «Внутренняя конфликтность профессионального самоотношения» (-0,61).

Корреляция между шкалами «Потенциал сострадания» и «Общий показатель позитивности профессионального самоотношения», равная 0,63, указывает на значительную положительную связь. Это может означать, что чем выше уровень сострадания у человека, тем более позитивно его отношение к своей профессии. Потенциал сострадания, включающий способность к эмпатии и сочувствию, может играть важную роль в профессиональной сфере, особенно в работе специалистов социономических профессий. Люди, которые способны на глубокое сострадание, могут ощущать бóльшую удовлетворенность от своей работы и чувствовать себя более положительно настроенными в профессиональном контексте. Эта взаимосвязь подчеркивает важность эмоциональных качеств, таких как сострадание, для развития положительного профессионального самоотношения и общего благополучия на работе.

Корреляция между шкалами «Потенциал самосострадания» и «Самозффективность в профессии», равная 0,60, показывает умеренно сильную положительную связь между этими аспектами. Это может указывать на то, что люди, обладающие высоким потенциалом сострадания, также часто испытывают уве-



ренность в своих профессиональных способностях. Потенциал сострадания включает в себя способность сочувствовать другим и проявлять эмпатию к их переживаниям, что является ключевым фактором в помогающих профессиях. В этих профессиях успешное взаимодействие с людьми и умение понимать их эмоциональное состояние могут способствовать повышению уровня самооффективности, т. е. уверенности в своих силах и возможностях успешно выполнять профессиональные задачи. Таким образом, эта корреляция подчеркивает важность эмоционального интеллекта и сострадательности для развития профессиональной уверенности и компетентности.

Корреляция между шкалами «Риск выгорания» и «Самоуничижение в профессии», равная $-0,63$, указывает на значительную обратную связь. Это может означать, что чем выше степень самоуничижения в профессиональном контексте, тем ниже риск профессионального выгорания. Самоуничижение в профессии обычно связано с недооценкой своих достижений, компетенций или важности своей роли. По К.В. Карпинскому это «фиксированная установка субъекта на негативное оценивание или обесмысливание своих индивидуальных качеств в контексте трудовой деятельности и профессиональной карьеры» [1, с. 15]. Эта обратная корреляция несколько неожиданна, поскольку обычно предполагается, что негативное самовосприятие и критика своих профессиональных способностей могут увеличивать стресс и риск выгорания. Однако эти данные могут указывать на то, что легкая форма самоуничижения может действовать как механизм защиты, помогающий управлять ожиданиями и снижать давление на себя, что в некоторых случаях может уменьшить стресс и предотвратить выгорание. Например, люди, склонные к самоуничижению, могут менее строго относиться к своим ошибкам и недостаткам, что позволяет им легче справляться с профессиональными неудачами. Тем не менее важно отметить, что чрезмерное самоуничижение может иметь негативные последствия для психологического благополучия и профессиональной эффективности, поэтому этот аспект требует баланса и самосознания.

Корреляция между шкалами «Риск выгорания» и «Внутренняя конфликтность профессионального самоотношения», равная $-0,61$, указывает на значительную обратную связь между этими переменными. Это означает, что чем выше внутренняя конфликтность в профессиональном самоотношении, тем ниже риск выгорания. Внутренняя конфликтность в контексте профессионального самоотношения может включать в себя неуверенность в своих профессиональных ролях, сомнения в компетентности или несоответствие между личными ценностями и требованиями работы.

Эта обратная связь может указывать на то, что наличие определенного уровня профессиональной неуверенности или конфликтности может фактически снижать риск выгорания, возможно, за счет того, что такие индивидуумы активнее ищут способы разрешения своих внутренних конфликтов, что способствует лучшей адаптации и устойчивости в профессиональной среде. Это может также указывать на наличие здорового уровня самоанализа и саморефлексии, который помогает предотвращать полное эмоциональное истощение.

На заключительном этапе исследования был применен регрессионный анализ методом наименьших квадратов (Ordinary Least Squares, OLS). Данные были обработаны с помощью языка программирования «Python» с использованием библиотек «Pandas» для работы с наборами данных и «Statsmodels» для самого регрессионного анализа.

Для проверки гипотезы исследования и на основании выбранного объекта исследования регрессионный анализ проводился для двух наборов шкал:

- в первом случае «Общий показатель позитивности профессионального самоотношения» был принят за зависимую переменную, а шкалы «Жизнестойкость» и «Общая оценка сочувствия к себе» были приняты за независимые переменные;



- во втором случае за зависимую переменную была принята «Внутренняя конфликтность профессионального самоотношения», а шкала «Жизнестойкость» и субшкала «Самокритика» из методики «Шкала сочувствия к себе» были приняты за независимые переменные.

Результаты регрессионного анализа для шкал «Общий показатель позитивности профессионального самоотношения», «Жизнестойкость» и «Общая оценка сочувствия к себе» показал, что шкала «Жизнестойкость» оказывают существенное положительное влияние на «Общий показатель положительного профессионального самоотношения» (рис. 2).

OLS Regression Results

Dep. Variable: General indicator of positive professional self-attitude		R-squared:	0.537
Model:	OLS	Adj. R-squared:	0.519
Method:	Least Squares	F-statistic:	30.18
Date:	Fri, 02 Feb 2024	Prob (F-statistic):	1.99e-09
Time:	10:29:27	Log-Likelihood:	-199.05
No. Observations:	55	AIC:	404.1
Df Residuals:	52	BIC:	410.1
Df Model:	2		
Covariance Type:	nonrobust		

	coef	std err	t	P> t	[0.025	0.975]
const	83.2155	16.779	4.959	0.000	49.545	116.086
Resilience	0.6596	0.089	7.375	0.000	0.480	0.839
Self Compassion	-5.5731	4.579	-1.217	0.229	-14.761	3.615

Omnibus:	1.646	Durbin-Watson:	2.275
Prob(Omnibus):	0.439	Jarque-Bera (JB):	1.193
Skew:	-0.082	Prob(JB):	0.551
Kurtosis:	2.298	Cond. No.	1.09e+03

Рисунок 2. Результаты регрессионного анализа для набора данных «Общий показатель позитивности профессионального самоотношения» (зависимая переменная), «Жизнестойкость» и «Общая оценка сочувствия к себе» (независимые переменные)

В то же время данные шкалы «Общая оценка сочувствия к себе» не оказывают статистически значимого влияния в рамках этой модели. Объяснительная сила модели значительна: более половины дисперсии зависимой переменной приходится на предикторы, что говорит о достаточной достоверности приведенных результатов (табл. 6).

Таблица 6. Краткое описание полученной модели

Элементы модели	Характеристики
Зависимая переменная	Общий показатель позитивного профессионального самоотношения
Независимые переменные	Жизнестойкость, общая оценка сочувствия к себе
R-квадрат	0,537, что указывает на то, что примерно 53,7% дисперсии зависимой переменной объясняется моделью
Скорректированный R-квадрат	0,519 с поправкой на количество предикторов, что указывает на солидную объяснительную силу модели
F-статистика	30,18, с вероятностью (F-статистика) 1,99e-09, что позволяет предположить, что модель статистически значима
AIC/BIC	404.1/410.1, показатели для сравнения моделей, более низкие значения указывают на лучшее соответствие

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Коэффициентный анализ	
Константа (пересечение)	83,2155 со статистически значимым значением t , что указывает на сильный базовый уровень позитивного профессионального отношения к себе, когда жизнестойкость и сочувствие к себе находятся на нулевом уровне
Жизнестойкость	коэффициент 0,6596, статистически значимый ($p < 0,001$), что указывает на положительную связь с зависимой переменной. На каждую единицу повышения Жизнестойкости Общий показатель позитивного профессионального самоотношения увеличивается примерно на 0,66 единицы, при этом остальные переменные остаются постоянными
Общая оценка сочувствия к себе	коэффициент -5,5731, но не статистически значимый ($p = 0,229$), что позволяет предположить, что в контексте этой модели сочувствия к себе не имеет значительной прогностической ценности для зависимой переменной
Диагностика	
Дурбин-Ватсон	2,275, близко к 2, что указывает на отсутствие значимой автокорреляции в остатках
Нормальность остатков	тесты Omnibus и Jarque-Bera показывают значения p 0,439 и 0,551 соответственно, что указывает на то, что остатки примерно нормально распределены
Мультиколлинеарность	число обусловленности велико ($1,09e+03$), что может указывать на наличие сильной мультиколлинеарности или других числовых проблем, потенциально влияющих на надежность коэффициентов

Таким образом, проведенный для указанного набора данных регрессионный анализ показал, что уровень развития жизнестойкости оказывает существенное (статистически значимое) положительное влияние на общий показатель позитивного профессионального самоотношения. Уровень развития сочувствия к себе (на основании данных по общей шкале сочувствия к себе) не обнаружил значительного (статистически значимого) влияния на общий показатель позитивного профессионального самоотношения.

Результаты регрессионного анализа для шкал «Внутренняя конфликтность профессионального самоотношения», «Жизнестойкость» и «Самокритика» показал, что данные шкалы «Жизнестойкость» оказывают существенное обратное влияние на данные шкалы «Внутренняя конфликтность профессионального самоотношения» (рис. 3).

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

OLS Regression Results						
Dep. Variable:	internal conflict of professional self-attitude				R-squared:	0.334
Model:	OLS				Adj. R-squared:	0.308
Method:	Least Squares				F-statistic:	13.03
Date:	Sun, 04 Feb 2024				Prob (F-statistic):	2.59e-05
Time:	12:24:23				Log-Likelihood:	-161.57
No. Observations:	55				AIC:	329.1
Df Residuals:	52				BIC:	335.2
Df Model:	2					
Covariance Type:	nonrobust					
	coef	std err	t	P> t	[0.025	0.975]
const	30.9995	5.497	5.639	0.000	19.968	42.031
Self-criticism	-0.9373	0.990	-0.947	0.348	-2.924	1.049
Resilience	0.2061	0.048	4.255	0.000	0.109	0.303
Omnibus:		2.805	Durbin-Watson:		1.953	
Prob(Omnibus):		0.246	Jarque-Bera (JB):		2.631	
Skew:		-0.466	Prob(JB):		0.268	
Kurtosis:		2.473	Cond. No.		693.	

Рисунок 3. Результаты регрессионного анализа для набора данных «Внутренняя конфликтность профессионального самоотношения» (зависимая переменная), шкала «Жизнестойкость» и субшкала «Самокритика» из методики «Шкала сочувствия к себе» (независимые переменные)

При этом данные субшкалы «Самокритика» из методики «Шкала сочувствия к себе» не оказывают статистически значимого влияния в рамках этой модели. Объяснительная сила модели значительна: более половины дисперсии зависимой переменной приходится на предикторы, что говорит о достаточной достоверности приведенных результатов (табл. 7).

Таблица 7. Краткое описание полученной модели

Элементы модели	Характеристики
Зависимая переменная	Внутренняя конфликтность профессионального самоотношения
Независимые переменные	Самокритика, жизнестойкость
R-квадрат	0,334, что указывает на то, что модель объясняет 33,4% дисперсии внутреннего конфликта профессионального самоотношения, умеренную величину
Скорректированный R-квадрат	0,308, что немного ниже, чем R-квадрат, что отражает поправку на количество предикторов в модели, но все же предполагает приличное соответствие
F-статистика	13,03, с вероятностью (F-статистика) 2,59e-05, что демонстрирует, что модель статистически значима
AIC/BIC	329,1/335,2, которые полезны для сравнения моделей, причем более низкие значения обычно указывают на лучшее соответствие
Коэффициентный анализ	
Константа (пересечение)	30,9995 со значимым значением t, указывающим базовый уровень внутреннего конфликта, когда Самокритика и Устойчивость находятся на нуле

Самокритика	коэффициент -0,9373, не является статистически значимым ($p = 0,348$), что позволяет предположить, что самокритика не оказывает существенного прямого влияния на внутренний конфликт профессионального самоотношения в рамках этой модели
Жизнестойкость	коэффициент 0,2061, статистически значимый ($p < 0,001$), что указывает на положительное влияние на снижение внутренней конфликтности профессионального самоотношения. С каждой единицей увеличения Жизнестойкости показатели Внутренней конфликтности профессионального самоотношения уменьшаются примерно на 0,206 единицы, при этом остальные переменные остаются постоянными
Диагностика	
Дурбин-Ватсон	1,953, что указывает на отсутствие значимой автокорреляции в остатках, что желательно для регрессионного анализа
Нормальность остатков	тесты Omnibus и Jarque-Bera показывают значения p 0,246 и 0,268 соответственно, что позволяет предположить, что остатки существенно не отклоняются от нормальности
Мультиколлинеарность	номер условия — 693, что намекает на потенциальные проблемы мультиколлинеарности, но не указывает окончательно на серьезные проблемы

Таким образом, регрессионный анализ для указанного набора данных показывает умеренную объяснительную силу модели в прогнозировании внутренней конфликтности профессионального самоотношения, при этом жизнестойкость становится важным защитным фактором против такого конфликта. Незначительный эффект самокритики предполагает, что в рамках этой модели она не способствует снижению или увеличению показателей внутренней конфликтности профессионального самоотношения.

Заключение

В результате проведенного исследования была обнаружена сильная прямая корреляционная связь между уровнем жизнестойкости и позитивностью профессионального самоотношения. Позитивность профессионального самоотношения, в свою очередь, показала обратную корреляцию с уровнем риска выгорания и уровнем риска усталости от сострадания. Уровень жизнестойкости показал прямую корреляцию с потенциалом к состраданию.

На основании полученных результатов можно сделать вывод об необходимости развития и повышения уровня жизнестойкости у специалистов социальных профессий, поскольку это скажется на повышении позитивности профессионального самоотношения, а также на снижении рисков выгорания и усталости от сострадания, что очень актуально для специалистов, чья профессиональная деятельность напрямую связана с помощью другим людям, проявлением эмпатии и сострадания к ним.

По результатам регрессионного анализа уровень жизнестойкости оказывает положительное влияние на снижение внутренней конфликтности профессионального самоотношения. С каждой единицей увеличения уровня жизнестойко-



сти показатели внутренней конфликтности профессионального самоотношения уменьшаются, что дополнительно подтверждает важность развития жизнестойкости специалистов социномических профессий.

По результатам регрессионного анализа в рамках этой модели не было выявлено статистически значимого влияния шкалы «Общая оценка сочувствия к себе» на позитивность профессионального самоотношения. При этом была обнаружена обратная корреляция между жизнестойкостью и самоизоляцией (субшкалой методики «Шкала сочувствие себе»). На этом основании можно сделать предварительный вывод о том, что конструкт «Сочувствие к себе» больше связан с жизнестойкостью, чем с профессиональным самоотношением.

Полученные закономерности делают необходимым информирование специалистов помогающих профессий о перспективах и влиянии развития навыка эмоциональной устойчивости и жизнестойкости, а также проведение специализированных обучающих тренингов для специалистов с целью развития устойчивости и жизнестойкости.

В рамках дальнейших исследований по данной теме считаем важным более детальное изучение конструкта «Сочувствие к себе» в его взаимосвязи с профессиональным самоотношением специалистов социномических профессий. Обнаруженный высокий уровень внутренней конфликтности профессионального самоотношения, а также высокие уровни самокритики и самоизоляции дают основание предполагать потенциальную пользу от развития более сострадательного отношения к себе у специалистов помогающих профессий.

Предполагаем, что снижение внутренней конфликтности профессионального самоотношения, самокритики и самоизоляции могут привести к увеличению ощущения благополучия и удовлетворенности своим трудом, а также к повышению эффективности профессиональной деятельности специалистов социномических профессий.

Список литературы:

1. Карпинский К.В., Колышко А.М. Профессиональное самоотношение личности и методика его психологической диагностики. Гродно: ГрГУ, 2010. 140 с.
2. Леонтьев Д.А., Рассказова Е.И. Тест жизнестойкости. – М.: Смысл, 2006. 63 с.
3. Кинник К., Кругман Д., Камерон Г. Усталость сострадать: коммуникация и чувство опустошенности в отношении социальных проблем. – Казань: Логос, 2000. 250 с.
4. Майсак Н.В., Локтева А.Г. Жизнестойкость как фактор успешной трудовой деятельности медицинских работников, участвующих в оказании психиатрической помощи // Психология психических состояний / под ред. А.В. Чернова, М.Г. Юсупова. Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2019. Вып. 13. С. 376-379.
5. Орлова Д.А., Лобанов А. П. Усталость от сострадания: адаптация теста Ч. Фигли. – Минск: РИВШ, 2021. 36 с.
6. Сорокоумова С.Н., Исаев В.П. Специфика профессиональной деятельности специалистов помогающих профессий // Педагогическое образование в России. 2013. № 4. С. 186-190.
7. Чистопольская К.А., Осин Е.Н., Ениколопов С.Н., Николаев Е.Л., Мысина Г.А., Дровосеков С.Э. Концепт «Сочувствие к себе»: российская адаптация опросника Кристин Нефф // Культурно-историческая психология. 2020. Том 16. № 4. С. 35-48. DOI: <https://doi.org/10.17759/chp.2020160404>



8. Янченко А.А., Нартова-Бочавер С.К. Сострадание к себе как адаптивное свойство личности // Психологические исследования. 2020. Т. 13. № 71. С. 7-13.
9. Abdollahi A., Taheri A. & Allen K.A. Perceived stress, self-compassion and job burnout in nurses: The moderating role of self-compassion. Journal of Research in Nursing. 2021. Vol. 26(3). P. 182-191.
10. Maddi S.R. The story of hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice // Consulting Psychology Journal. 2002. Vol. 54. N 3. P. 175-185.

The relationship of resilience, compassion for yourself and others, and professional self-attitude of specialists in socio-economic professions

Volodarskaya Elena Alexandrovna

Doctor of Psychology, Associate Professor, Chief Researcher S.I. Vavilov Institute for the history of science and technology of the RAS, Moscow, Russian Federation
e-mail: evolod@gmail.com

Guzenko Anastasia Yurievna

Student of the bachelor's program in the field of training «Organizational Psychology», Faculty of General and Clinical Psychology, Department of Organizational Psychology, Moscow Institute of Psychoanalysis, Moscow, Russian Federation
e-mail: guzenko.anastasiya@yandex.ru

Abstract

The article analyses the results of the study of the relationship between hardiness, self-compassion and professional self-esteem of specialists in socio-economic professions. The results of empirical research on a sample of 55 specialists of socio-economic professions served as the material for analysis. The following methods were used: «Hardiness Survey» by S. Muddy, «Self-Compassion Scale» by K. Neff and «Professional Self-Relationship Questionnaire» by Karpinsky K.V., the method «Compassion Fatigue/Satisfaction Self-Test» by C. Figley, B. Stamm. It is concluded that there is a high level of internal conflict in professional self-attitude among all respondents, which is manifested in high levels of self-abasement and self-blame in the profession. A strong direct correlation was found between the level of emotional stability and positive professional self-attitude.



Key words

• hardiness • professional self-esteem • socioeconomic professions • self-compassion • compassion fatigue •

References

1. Karpinsky K.V., Kolyshko A.M. Professional self-attitude of the individual and methods of its psychological diagnosis. Grodno: GrSU, 2010. 140 p.
2. Leontyev D.A., Rasskazova E.I. Vitality test. – M.: Smysl, 2006. 63 p.
3. Kinnick K., Krugman D., Cameron G. Tired of compassion: communication and feelings of emptiness in relation to social problems. – Kazan: Logos, 2000. 250 p.
4. Maysak N.V., Lokteva A.G. Resilience as a factor in the successful work activity of medical workers involved in the provision of psychiatric care // Psychology of mental states / ed. A.V. Chernova, M.G. Yusupova. – Kazan: Kazan Publishing House. University, 2019. Issue. 13. P. 376-379.
5. Orlova D.A., Lobanov A.P. Compassion fatigue: adaptation of the Ch. Figley test. – Minsk: RIVSH, 2021. 36 p.
6. Sorokoumova S.N., Isaev V.P. Specifics of professional activity of specialists in helping professions // Pedagogical education in Russia. 2013. N 4.
7. Chistopolskaya K.A., Osin E.N., Enikolopov S.N., Nikolaev E.L., Mysina G.A., Drovosekov S.E. The concept of «Self-compassion»: Russian adaptation of the Kristin Neff questionnaire // Cultural-historical psychology. 2020. Vol. 16. N 4. P. 35-48. DOI: <https://doi.org/10.17759/chp.2020160404>
8. Yanchenko A.A., Nartova-Bochaver S.K. Self-compassion as an adaptive personality trait // Psychological Research. 2020. Vol. 13. N 71. P. 7-13.
9. Abdollahi A., Taheri A., & Allen K. A. Perceived stress, self-compassion and job burnout in nurses: The moderating role of self-compassion. Journal of Research in Nursing. 2021. Vol. 26(3). P. 182-191.
10. Maddi S. R. The story of hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice // Consulting Psychology Journal. 2002. Vol. 54. N 3. P. 175-185.

Поступила в редакцию: 15.02.2024

Принята в печать: 02.03.2024

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Теоретико-методологические подходы к исследованию вовлечённости как социально-психологического явления (обзор зарубежных исследований)



Волобуева Анна Ивановна

Аспирант факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: avolobueva.priority@gmail.com

Аннотация

В статье представлен обзор зарубежных исследований вовлечённости как социально-психологического явления. Анализ базовых подходов к определению понятия «вовлечённость» показал, что при установлении границ данного понятия внимание исследователей акцентируется на отличиях содержания понятия «вовлечённость» от содержания смежных понятий («организационная приверженность», «лояльность», «удовлетворённость», «увлечённость» и пр.). Эти различия, в свою очередь, дают возможность обозначить особенности вовлечённости как психологического состояния и поведения. Обобщение взглядов зарубежных исследователей на сам конструкт и его взаимосвязи со смежными понятиями позволили сформулировать перспективы изучения вовлечённости как социально-психологического явления.

Ключевые слова

• вовлечённость • увлечённость • удовлетворённость • организационная приверженность • лояльность • сверхролевое поведение •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



Введение

Стремительные изменения, происходящие во всех сферах общества, вызывают необходимость формирования проактивной позиции человека как по отношению к деятельности, субъектом которой он является, так и по отношению к социальной среде, в которой осуществляется эта деятельность, и формированию психологических характеристик, которые бы обеспечивали такую позицию.

Одной из характеристик, способствующих формированию проактивной, субъектной позиции человека и повышению эффективности и продуктивности его деятельности, является вовлечённость.

Активно проводящиеся во многих странах исследования проблем вовлечённости показывают, что это социально-психологическое явление, с одной стороны, является фактором формирования организационной культуры, благоприятного психологического климата в коллективе, возникновению доверительных отношений в организации [1], а с другой стороны, – повышения конкурентоспособности организаций [11; 27].

В то же время, как показывает анализ зарубежных исследований, не существует единого подхода к определению понятия «вовлечённость», не выработана общепринятая теоретическая модель этого психологического феномена, не выявлены до конца факторы и условия достижения состояния вовлечённости и вовлеченного поведения.

В связи с этим в теоретическом плане актуальными являются исследования, направленные на анализ и обобщение взглядов ученых и практиков как на само понятие «вовлечённость», так и на ее модели, факторы и т.п. Подобные исследования показывают, что вовлечённость представляет собой сложное личностно-деятельностное новообразование, включающее личностные качества, состояния и поведение [34; 36]. Однако на данный момент нельзя говорить о том, что понятие «вовлечённость» окончательно концептуализировано. Именно поэтому особой задачей научного сообщества становится продолжение изучения вовлечённости.

Целью данного исследования является анализ зарубежных теоретико-методологических подходов к исследованию феномена вовлечённости.

В соответствии с этой целью необходимо:

- проанализировать представления зарубежных исследователей о границах данного понятия и его отличиях от смежных понятий;
- выявить особенности изучения вовлечённости как состояния и поведения.

Базовые подходы к определению понятия «вовлечённость»

Исторически первым, базовым, подходом к определению понятия «вовлечённость» считается подход В. Кана, который рассматривал вовлечённость как удовлетворение потребностей (a need-satisfying approach) [24]. В рамках данного подхода вовлечённость трактуется как полноценная включенность в выполнение рабочей роли, когда сотрудник максимально направляет свою когнитивную, эмоциональную и физическую энергию на выполнение рабочих задач. Факторами вовлечённости в подходе В. Кана названы осмысленность, безопасность и доступ к ресурсам.

К. Маслач и М. Лейтер [30] рассматривают вовлечённость не как самостоятельный конструкт, а как позитивную противоположность выгорания (engagement-burnout), и в качестве ее компонентов выделяют увлечённость, ощущение эффективности, высокий уровень энергии, которым противопоставляются компоненты выгорания: неэффективность, истощение, цинизм.



В рамках подхода, который был разработан исследователями института Gallup [22], понятие «вовлечённость» (engagement) рассматривается в тесной связи с понятием «удовлетворенность» (satisfaction). Вовлечённость сотрудника, с точки зрения представителей данного подхода, является следствием удовлетворения его различных потребностей, и выражается в трудовом энтузиазме [31].

Одним из наиболее важных подходов к концептуализации понятия «вовлечённость» следует считать многомерный, опирающийся на теорию социального обмена, подход А. Сакса (job engagement – organizational engagement), в соответствии с которым вовлечённость – это «ответ» сотрудника на экономические и социоэмоциональные ресурсы организации [32]. В модели А. Сакса вовлечённость – это трехмерный конструктор из когнитивной, эмоциональной и поведенческой составляющих.

Само понятие «вовлечённость» исследователями и практиками на данный момент не сформулировано. Более того, сравнительный анализ взглядов на формулировку понятия заслуживает отдельного исследования, так как связан с разнообразием моделей вовлечённости. Мы предлагаем обратить внимание, прежде всего, на позиционирование понятия «вовлечённость» относительно смежных понятий: «организационное поведение», «удовлетворённость», «приверженность», «лояльность» и др. – все они, так или иначе отождествляются с «вовлечённостью».

Наиболее часто отождествляются вовлечённость и удовлетворенность. Ярким примером этого, с нашей точки зрения, является Q12 Workplace Audit – популярный инструмент диагностики вовлечённости, разработанный Gallup Inc. Разработчики прямо назвали измеряемый показатель «удовлетворенность-вовлечённость» и определили вовлечённость как «вовлечённость и удовлетворенность человека работой, а также энтузиазм по отношению к ней» [22]. Опросник содержит описание условий работы, которые могут рассматриваться как обеспечивающие вовлечённость (состояние и / или поведение), но не дает прямого представления о вовлечённости, более того, само состояние вовлечённости оценивается лишь в нескольких вопросах, тогда как большая часть вопросов напрямую указывает на исследование именно «удовлетворенности» в классическом ее понимании.

В этом направлении нам видится важным исследование Э. Эриксона и Дж. Эриксона и Х. Кивник, в которой авторы подчеркивают, что вовлечённость – это нечто большее, чем просто удовлетворенность трудовыми отношениями или базовая лояльность к работодателю [18]. В отличие от удовлетворенности или лояльности, считают авторы, вовлечённость – это страсть и приверженность, готовность прикладывать усилия, чтобы помочь работодателю добиться успеха. Обращаем внимание, что в этом случае вовлечённость приобретает отчетливый эмоциональный компонент, на который указывал А. Сакс.

Следующим смежным с понятием «вовлечённость» является понятие «организационная приверженность». На наш взгляд, организационная приверженность – важный аспект состояния вовлечённости, в котором выражается позитивная привязанность к организационной структуре, готовность прилагать энергию для поддержки организации, идентифицировать себя с организацией, испытывать гордость за организацию, членом которой человек является. Однако некоторое время в исследованиях акцент был смещен в пользу приверженности и трудового энтузиазма, в результате чего вовлечённость рассматривалась как высшая степень приверженности. С нашей точки зрения, не следует отождествлять эти понятия. Стоит подчеркнуть, что организационная приверженность обычно рассматривается одновременно в двух аспектах.

С одной стороны, быть приверженным задаче / цели означает быть активно преданным делу. В этом случае приверженность рассматривается как связующая сила между человеком и организацией [30; 33]. При этом вовлечённость



определяется как эмоциональная и интеллектуальная приверженность организации, а также как количество тех усилий, которые может проявить сотрудник в работе. Так, И. Фигурска определяет вовлечённость просто как «страсть к работе» [19]. При таком взгляде на вовлечённость в ее структуре помимо эмоционального и когнитивного компонентов появляется категория «усилий», которые, по нашему мнению, относятся к поведенческому компоненту.

С другой стороны, организационная приверженность определяется как степень приверженности кому-либо или чему-либо в своей организации, дополнительные усилия, продолжительность пребывания, гордость. В 2004 г. Советом по корпоративному лидерству (CLC) была опубликована модель взаимодействия с работниками, в которой вовлечённость связали с двумя факторами: насколько тяжело работать сотруднику и как долго он остается в компании [16]. При этом в качестве объектов организационной приверженности рассматриваются собственно процесс работы, команда, руководитель и организация в целом. Если условия, предоставленные организацией, совпадают с ожиданиями работника относительно этих объектов приверженности, работник остается в организации. Такой же подход использовал Дж. Гиббонс, когда описал шесть ключевых факторов влияния на вовлечённость сотрудников: доверие и целостность, характер работы, линия видения развития сотрудника и компании, возможности роста карьеры, гордость за компанию, сотрудники и члены команды [20]. При этом вовлечённость была охарактеризована как усиленная эмоциональная связь, которую работник чувствует в своей организации, и которая влияет на его работу. В таком случае мы видим, что приверженность и вовлечённость связаны, но не отождествляются.

Такая понятийная путаница продолжалась, пока М. Кристиан с помощью оценки дискриминантной валидности не показал, что вовлечённость можно достоверно отличить от таких родственных, но отличающихся от нее феноменов, как организационная приверженность (*organizational commitment*), удовлетворённость работой (*job satisfaction*), увлечённость работой (*job involvement*, *work engagement*) [14].

Еще одно понятие, которое нуждается в определении места относительно вовлечённости, – организационная лояльность. В англоязычной литературе в отношении лояльности используются два термина: «*organizational commitment*» и «*employee loyalty*» [3].

Организационная лояльность – это социально-психологическая установка, характеризующая связь субъекта (кандидата, работника) с организацией. Модель организационной лояльности включает эмоциональную (чувства и эмоции, испытываемые к организации), когнитивную (разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм и т.д.) и интенциональную (готовность прикладывать усилия в интересах организации) составляющие. При этом из определения организационной лояльности исключается намерение продолжать работу в организации [9]. Таким образом, определено можно утверждать, что понимание лояльности и вовлечённости связаны лишь опосредованно.

Примером могут служить исследования, в которых вовлечённость рассматривается как прочное отождествление работником себя со своей рабочей ролью, даже в моменты, когда он не находится на рабочем месте [7]. Такое возможно при совпадении личных трудовых ценностей с корпоративными ценностями организации [10]. В данном случае конгруэнтность ценностей работника и ценностей организации становится предпосылкой вовлечённости.

Например, Б. Хоффман и Д. Вёр пришли к мнению, что совпадение индивидуальных ценностей работника и корпоративных ценностей организации, или конгруэнтность ценностей выгодны как для работников, так и для организаций, так как приводят к желаемой удовлетворенности или эмоциональной приверженности работников [23]. Такое предположение не исключает связь конгруэнтности ценностей с вовлечённостью работников. Более того, на заре изучения



вовлечённости В. Кан упоминает совпадение личных ценностей работников с интересами организации, при котором любое поведение, выбранное работниками для исполнения своих рабочих ролей, будет направлено на достижение целей организации. Несколько позднее исследования А. Кристофа показали, что работники осознают значимость своих действий и демонстрируют более высокую вовлечённость, точнее ее поведенческий аспект [26].

Следующий конструкт, часто идентифицируемый с вовлечённостью, – увлечённость работой. Некоторое время увлеченность работой рассматривалась как нечто предшествующее организационной приверженности, однако исследования показали, что это не так. В настоящее время увлеченность работой считают важным элементом психологического состояния вовлечённости, но не ее эквивалентом, так как в увлеченности ключевым аспектом является работа, результаты выполнения задания / работы, а не организация. Так, А. Бэккер и В. Шауфели [13] определяли увлеченность как «грань» вовлечённости, которая, по их мнению, включает в себя:

- энергичность (бодрость, мощь, «vigor»), которая определяется высоким уровнем энергии и ментальной «упругости» в процессе работы, готовностью приложить усилия при возникновении трудностей;
- преданность (энтузиазм, «dedication»), которая характеризуется сильной психологической причастностью к работе, объединенной со смыслом, энтузиазмом, вдохновением, гордостью и принятием вызовов;
- погруженность (поглощенность деятельностью, «absorption»), которая представляет полную концентрацию на работе, вследствие чего человек не замечает хода времени и испытывает трудности при выходе из рабочего состояния.

Наконец, следует разграничивать вовлечённость и личную увлечённость, которая подразумевает вкладывание себя (инвестирование своего Я) в работу и воспринимаемую важность результатов работы и принадлежности к организации для идентичности человека.

В. Кан определяет личную вовлечённость как «использование индивидуального Я» в рабочей роли (Я-увлеченность) и обращает внимание на тот факт, что люди могут в разной степени (физически, когнитивно и эмоционально) использовать свое Я в ролях, которые они выполняют, и чем активнее используется свое Я, тем интереснее становятся эти роли [24]. Таким образом, опыт личной вовлечённости включает в себя элементы увлеченности и приверженности как психологических состояний, а также чувство личной идентичности в ролевом поведении.

Позже В. Кан предположил, что истинное психологическое присутствие на работе и идентичность с ней выходят за рамки простой мотивации к выполнению задач. Психологическое присутствие предполагает, что сотрудники внимательны и сосредоточены, связаны (вплоть до поглощения) и интегрированы, т.е. способны одновременно использовать все свои навыки, способности и другие личные ресурсы, чтобы соответствовать требованиям роли [7].

Таким образом, анализ подходов к различению понятия «вовлечённость» и смежных с ним понятий показывает, что позиционирование феномена относительно других понятий зарубежными исследователями продолжается, однако уже сейчас можно с уверенностью утверждать, что вовлечённость – это самостоятельный многомерный феномен.

Вовлечённость как состояние и поведение

Несмотря на то, что А. Сакс выделил три компонента вовлечённости, анализ исследований показывает, что в деятельности человека проявляются, прежде всего, эмоциональный и поведенческий компоненты этого социально-психоло-



гического явления. Таким образом, можно говорить о вовлечённости как состоянии и как поведении.

Рассмотрим взгляды зарубежных исследователей на вовлечённость как состояние и вовлечённость как поведение.

Определение психологического присутствия, данное В. Каном, проясняет различие между переживаемым состоянием вовлечённости и личностно вовлекающим поведением, которое может становиться следствием или проявлением этого состояния.

И в практике, и в науке общепринято рассматривать вовлечённость как относительно стабильное состояние. То есть предполагается, что вовлечённость обладает повышенным эмоциональным тоном [17; 21] и может быть охарактеризована как относительно постоянное аффективное состояние, но не как состояние настроения (бодрость как ощущение физической силы, когнитивной бодрости и эмоциональной энергии) [35; 37].

В связи с этим мы хотели бы обратить внимание на тот факт, что упоминание аффективной составляющей, когда речь идет о вовлечённости, – нечто постоянное в разных подходах, при этом зачастую вовлечённость вообще рассматривается как позитивная аффективность, к маркерам которой по шкале позитивного и негативного аффекта (PANAS) относятся внимательность, бдительность, энтузиазм, вдохновение, гордость, решительность, сила и активность [8].

Следует отметить, что как аффективное состояние вовлечённость имеет временные границы [6; 7]. При этом в целом вовлечённость является относительно устойчивым «умонастроением», но период вовлечённости может изменяться, становясь более коротким или длинным, в зависимости от того, как смещается фокус вовлечённости, либо внутренне изменяется она сама [5; 6].

Мы предлагаем исходить из предположения, что состояние вовлечённости относительно устойчиво, причем условия работы и особенности организации, а также личные качества поддерживают эту устойчивость во времени. Примером может быть состояние психологической вовлечённости, которое М. Чиксентмихайи обозначал терминами «поток» или «присутствие» и рассматривал как присущее аутотелической личности, т.е. человеку, который занимается деятельностью ради нее самой, а не ради конкретной выгоды или вознаграждения [15].

Ключом к разграничению внутренних, психологических результатов вовлечённости и внешних, деятельностных результатов, имеющих организационное значение, является поведение человека [2; 9].

В определениях вовлечённости встречаются ссылки на «дополнительные» или «добровольные» усилия, т. е. нечто большее, чем простое упорство или реакция на требования момента [29]. Наряду с этим исследователи говорят о неочетливости границы между ролевой и сверхролевой деятельностью, сложности выделения критерия для обозначения этой границы и о необходимости разработать некую систему координат, чтобы можно было увидеть выход за рамки типичного, обычного, обыденного и/или ожидаемого. По сути, концептуальный вопрос заключается в том, должно ли организационное поведение быть добровольным, чтобы считаться примером поведения, отражающего вовлечённость, или, возможно, будет достаточным допущение свободы выбора [28]. Так появилось понимание вовлечённости как расширения роли, при котором сотрудник проявляет внимание к более широкому кругу задач, чем обычно принято. Расширение роли по определению подразумевает нетипичное в сравнительном смысле поведение в рамках однородных рабочих групп, когда некоторые сотрудники выполняют больший объем задач, чем другие [27]. Зачастую исследователи говорят о поведенческой вовлечённости как адаптивном поведении, направленном на достижение организационных целей одновременно с расширением роли, проактивным поведением, проявлением личной инициативы [12; 26] и пр.



Мы показали, что существует множество способов осмысления как состояния вовлечённости, так и вовлеченного поведения. Но состояние вовлечённости и вовлеченное поведение не всегда возникают как единое целое, так как, очевидно, зависят от разнообразия в личных качествах тех, кто вовлечен, и условий, в которых они работают [4; 7]. Так, Gullap Inc., опираясь на результаты своих исследований, подчеркивают, что состояние вовлечённости и вовлеченное поведение более вероятны в одних условиях, чем в других, причем характер работы, которую выполняют люди, и особенности непосредственного руководства играют центральную роль в их выборе быть настроенными на работу и вовлеченными [22].

Заключение

Анализ зарубежных подходов к различиям понятия «вовлечённость» и с рядом других смежных понятий позволяет сделать следующие выводы:

- психологическая вовлечённость концептуально отличается от других смежных конструктов;
- есть взаимовлияние психологического состояния вовлечённости и поведенческой вовлечённости;
- до сих пор не опровергнуто фундаментальное представление о том, что вовлеченное поведение выходит за рамки предписанного ролью, фокусируется на инициировании делать больше и/или что-то другое;
- концептуализация вовлечённости продолжает распространяться на условия работы самой организации и непосредственного руководства, которые могут влиять на состояние вовлечённости и вовлеченное поведение.

На данный момент продолжаются активные теоретические и эмпирические исследования вовлечённости, которые способствуют прежде всего, закреплению устойчивого научного понятия «вовлечённость».

Перспективы исследований связаны с изучением влияния действий лидеров, руководителей на состояние вовлечённости сотрудников, а также механизмов формирования вовлекающей организационной среды.

Список литературы:

1. Брагина Д.С., Молодчик Н.А. Драйверы вовлечённости: практики российских компаний // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. № 6. С. 44-50.
2. Волобуева А.И. Вовлечённость как актуальный показатель влияния на эффективность // Личность: ресурсы и потенциал. 2020. № 6. С. 41-45.
3. Доминяк В.И. Основные подходы к определению понятия «организационная лояльность» // Лояльность персонала. Альманах. М.: ИД «Имидж-медиа». 2007. С. 43-53.
4. Липатов С.А. «Вовлечённость работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий // Организационная психология. 2015. № 5. С. 104 -110.
5. Липатов С.А. Структура включенности работников в организацию как социально-психологическая проблема // Вестник Московского университета. Серия: Психология. 2016. № 14. С.73-80.
6. Мандрикова Е.Ю., Горбунова А.А. Взаимосвязь увлеченности работой, личностных ресурсов и удовлетворенности трудом сотрудников. // Организационная психология. 2012. № 4. С. 2-22.



7. Онучин А.Н. Изучение вовлечения // *The Human Resources Times*. 2013. № 24. С. 29-35.
8. Осин Е.Н. Измерение позитивных и негативных эмоций: разработка русскоязычного аналога методики PANAS // *Психология. Журнал ВШЭ*. 2012. № 4. С. 71-81.
9. Тукумцев Б.Г. Включенность в организацию // *Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь* / отв. ред. В.А. Ядов. СПб.: Наука., 2006. 426 с.
10. Чеглакова Л.М., Кабалина В.И. Вовлечённость персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки*. 2016. № 1. С. 121-128.
11. Юсупова С.М. Факторы вовлечённости персонала в организации // *Гуманитарный научный журнал*. 2022. № 1. С. 3-13.
12. Bakker A. B., Demerouti E. Towards a model of work engagement» // *Career Development International*. 2008. Vol. 13. P. 209-223.
13. Bakker A.B., Schaufeli W.B., Leiter M.P., Taris T.W. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology // *Work and Stress*. 2008. Vol. 22. P. 187-200.
14. Christian M.S., Garza A.S., Slaughter J.E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*. 2011. Vol. 64. P. 89-136.
15. Csikszentmihalyi M. *Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Dordrecht, Heidelberg, New-York, London: Springer, 2014. 298 p. DOI: 10.1007/978-94-017-9088-8
16. Corporate executive board, CLC. Driving performance and retention through employee engagement // *Corporate leadership council 2004 engagement survey*. London, UK. 2004. P. 27-31.
17. Deci E.L., Ryan R.M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum, 1985. 371 p.
18. Erikson E.H. et al. *Vital involvement in old age: The experience of old age in our time* / Erik H. Erikson, Joan M. Erikson, Helen Q. Kivnick. New York; London: Norton, 1986. 352 p.
19. Figurska I. Knowledge workers engagement in theory and practice // *Human Resources Management & Ergonomics*. 2015. Vol. IX. N 2. P. 43-59.
20. Gibbons J.M. *Employee engagement. A review of current research and its implications*. The Conference Board Inc., 2006. 21 p.
21. Hackman J.R., Oldham G.R. Motivation through the design of work: test of a theory // *Organizational Behavior and Human Performance*. 1976. Vol. 16. P. 25-79.
22. Harter K. J., Schmidt L.F., Hayes T.L. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis // *Journal of Applied Psychology*. 2019. Vol. 87. N 2. P. 268-279.
23. Hoffman, B. J., Woehr, D. J. A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes // *Journal of Vocational Behavior*. 2006. Vol. 68(3). P. 389-399.
24. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // *Academy of Management Journal*. 1990. N 33. P. 692-724.
25. Kanungo R.N. Measurement of job and work involvement // *Journal of Applied Psychology*. 1982. N 67. P. 341-349.
26. Kristof, A. L. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications // *Personnel Psychology*. 1996. Vol. 49. P. 1-49.
27. MacLeod D., Clarke N. *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement*. London: Department for Business, Innovation and Skills, 2009. 152 p.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



28. Macey W. & Schneider B. The meaning of employee engagement // *Industrial and Organizational Psychology*. 2019. N 1. P. 3-30.
29. May D.R., Gilson R.L., Harter, L.M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2004. N 77. P. 11-37.
30. Maslach C., Leiter M.P. *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about it*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. 208 p.
31. Meyer J.P., Herscovitch L. Commitment in the workplace: Toward a general model // *Human Resource Management Review*. 2001. N 11. P. 299-326.
32. Saks A.M. Antecedents and Consequences of Employee Engagement // *Journal of Managerial Psychology*. 2006. N 7. P. 600-619.
33. Salanova M., Agut S., Peiró J. M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate // *The Journal of Applied Psychology*. 2005. N 90. P. 1212-1227.
34. Schaufeli W.B., Bakker A.B. Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept // Bekker A., Leiter M. (eds.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press. 2010. P. 5-24.
35. Schaufeli W.B. & Van Rhenen W. About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Wellbeing Scale (JAWS) // *Gedrag & Organisatie*. 2006. Vol. 19. P. 323-344.
36. Shuck B., Osam K., Zigarmi D., Nimon K. Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct. *Human Resource Development Review*. 2017. N 16. P. 263-293.
37. Shirom A. Feeling vigorous at work? the construct of vigor and the study of positive affect in organizations // Perrewe P.L. and Ganster D. (Ed.) *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies (Research in Occupational Stress and Well Being)*. 2003. Vol. 3. Leeds: Emerald Group Publishing Limited. P. 135-164. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03004-X](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03004-X)

Theoretical and methodological approaches to the research of involvement as a social psychological personality (review of foreign studies)

Volobueva Anna Ivanovna

Postgraduate Student of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: avolobueva.priority@gmail.com

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Abstract

The article presents an overview of foreign studies on the problems of involvement as a socio-psychological phenomenon. The analysis of basic approaches to the definition of the concept of «involvement» has shown that in different approaches, when setting the boundaries of this concept, the attention of researchers is focused on the differences in the content of the concept of «involvement» from the content of related concepts («organizational commitment», «loyalty», «satisfaction», «passion», etc.). The analysis of these differences, in turn, makes it possible to identify the features of involvement as a psychological state and behavior. The analysis and generalization of the researchers' views on the construct itself and its relationship with related concepts allowed us to formulate the prospects for studying involvement as a socio-psychological phenomenon.

Key words

• involvement • passion • satisfaction • organisational commitment • loyalty • over-role behavior •

References

1. Bragina D.S., Molodchik N.A. Drivers of engagement: practices of Russian companies // Human resources and intellectual resources management in Russia. 2020. N 6. P. 44-50.
2. Volobueva A.I. Involvement as an actual indicator of influence on efficiency // Personality: resources and potential. 2020. N 6. P. 41-45.
3. Dominyak V.I. Basic approaches to the definition of the concept of «organizational loyalty» // Staff loyalty. Almanac. M.: Publishing house «Image Media». 2007. P. 43-53.
4. Lipatov S.A. «Employee involvement in the organization» or «passion for work»: correlation of concepts // Organizational psychology. 2015. N 5. P. 104-110.
5. Lipatov S.A. The structure of employee involvement in the organization as a socio-psychological problem // Bulletin of the Moscow University. Series: Psychology. 2016. N 14. P. 73-80.
6. Mandrikova E.Yu., Gorbunova A.A. The relationship between work enthusiasm, personal resources and employee satisfaction. // Organizational psychology. 2012. N 4. P. 2-22.
7. Onuchin A.N. The study of engagement // The Human Resources Times. 2013. N 24. P. 29-35.
8. Osin E.N. Measuring positive and negative emotions: the development of a Russian-language analogue of the PANAS methodology // Psychology. HSE Journal. 2012. N 4. P. 71-81.
9. Tukumtsev B.G. Involvement in the organization // Sociology of labor. Theoretical and applied explanatory dictionary / ed. by V.A. Yadov. St. Petersburg: Nauka., 2006. P. 31-32.
10. Cheglakova L.M., Kabalina V.I. Personnel involvement: theoretical approaches, empirical results // Bulletin of the Nizhny Novgorod University named after N.I. Lobachevsky. Series: Social Sciences. 2016. N 1. P. 121-128.
11. Yusupova S.M. Factors of personnel involvement in organizations // Humanitarian Scientific Journal. 2022. N 1. P. 3-13.
12. Bakker A. B., Demerouti E. Towards a model of work engagement» // Career



- Development International. 2008. Vol. 13. P. 209-223.
13. Bakker A.B., Schaufeli W.B., Leiter M.P., Taris T.W. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology // *Work and Stress*. 2008. Vol. 22. P. 187-200.
 14. Christian M.S., Garza A.S., Slaughter J.E. Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*. 2011. Vol. 64. P. 89-136.
 15. Csikszentmihalyi M. *Flow and the Foundations of Positive Psychology: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Dordrecht, Heidelberg, New-York, London: Springer, 2014. 298 p. DOI: 10.1007/978-94-017-9088-8
 16. Corporate executive board, CLC. Driving performance and retention through employee engagement // *Corporate leadership council 2004 engagement survey*. London, UK. 2004. P. 27-31/
 17. Deci E.L., Ryan R.M. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum, 1985. 371 p.
 18. Erikson E.H. et al. Vital involvement in old age: The experience of old age in our time / Erik H. Erikson, Joan M. Erikson, Helen Q. Kivnick. New York; London: Norton, 1986. 352 p.
 19. Figurska I. Knowledge workers engagement in theory and practice // *Human Resources Management & Ergonomics*. 2015. Vol. IX. N 2. P. 43-59.
 20. Gibbons J.M. Employee engagement. A review of current research and its implications. The Conference Board Inc., 2006. 21 p.
 21. Hackman J.R., Oldham G.R. Motivation through the design of work: test of a theory // *Organizational Behavior and Human Performance*. 1976. Vol. 16. P. 25-79.
 22. Harter K. J., Schmidt L.F., Hayes T.L. Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis // *Journal of Applied Psychology*. 2019. Vol. 87. N 2. P. 268-279.
 23. Hoffman, B. J., Woehr, D. J. A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes // *Journal of Vocational Behavior*. 2006. Vol. 68(3). P. 389-399.
 24. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // *Academy of Management Journal*. 1990. N 33. P. 692-724.
 25. Kanungo R.N. Measurement of job and work involvement // *Journal of Applied Psychology*. 1982. N 67. P. 341-349.
 26. Kristof, A. L. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications // *Personnel Psychology*. 1996. Vol. 49. P. 1-49.
 27. MacLeod D., Clarke N. *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement*. London: Department for Business, Innovation and Skills, 2009. 152 p.
 28. Macey W. & Schneider B. The meaning of employee engagement // *Industrial and Organizational Psychology*. 2019. N 1. P. 3-30.
 29. May D.R., Gilson R.L., Harter, L.M. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2004. N 77. P. 11-37.
 30. Maslach C., Leiter M.P. *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about it*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. 208 p.
 31. Meyer J.P., Herscovitch L. Commitment in the workplace: Toward a general model // *Human Resource Management Review*. 2001. N 11. P. 299-326.
 32. Saks A.M. Antecedents and Consequences of Employee Engagement // *Journal of Managerial Psychology*. 2006. N 7. P. 600-619.
 33. Salanova M., Agut S., Peiró J. M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate // *The Journal of Applied Psychology*. 2005. N 90. P. 1212-



- 1227.
34. Schaufeli W.B., Bakker A.B. Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept // Bekker A., Leiter M. (eds.) Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. New York: Psychology Press. 2010. Pp. 5-24.
 35. Schaufeli W.B. & Van Rhenen W. About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Wellbeing Scale (JAWS) // Gedrag & Organisatie. 2006. Vol. 19. P. 323-344.
 36. Shuck B., Osam K., Zigarmi D., Nimon K. Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct. Human Resource Development Review. 2017. N 16. P. 263-293.
 37. Shirom A. Feeling vigorous at work? the construct of vigor and the study of positive affect in organizations // Perrewe P.L. and Ganster D. (Ed.) Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies (Research in Occupational Stress and Well Being. 2003. Vol. 3. Leeds: Emerald Group Publishing Limited. P. 135-164. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03004-X](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03004-X)

Поступила в редакцию: 29.02.2024

Принята в печать: 19.03.2024

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**ДИАГНОСТИКА
И ОЦЕНКА ЛИЧНОСТИ**

Инструментарий диагностики трудовой мотивации: достоинства, ограничения, возможности применения на государственной службе



Мельничук Андрей Степанович

Кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Факультета психологии Института общественных наук ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация

e-mail: melnichuk-as@ranepa.ru



Селезнева Елена Владимировна

Доктор психологических наук, профессор, эксперт научно-образовательного центра современных кадровых технологий факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация

e-mail: selezneva-ev@ranepa.ru

Аннотация

В статье описаны общие и специфические критерии качества инструментария оценки трудовой мотивации государственных служащих и представлены результаты анализа ряда используемых в отечественной практике методик диагностики трудовой мотивации с точки зрения их соответствия данным критериям. Установлено, что включенные в обзор диагностические инструменты не в полной мере соответствуют общим и специальным критериям качества с точки зрения психометрических характеристик, формулировок контента, несоответствия специфике деятельности именно государственных служащих и т.п. и в силу этого не могут использоваться для оценки трудовой мотивации кандидатов на вакантные должности в органах государственного управления и действующих государственных служащих. Одновременно выявлены методические приемы, которые можно использовать при разработке специального диагностического инструмента для оценки трудовой мотивации государственных служащих.

Ключевые слова

• государственная служба • государственные служащие • ценностно-мотивационная сфера • мотивация • трудовая мотивация • диагностический инструментарий •

Введение

Ключевым фактором эффективности и качества выполнения государственными служащими должностных обязанностей выступает не только уровень их профессиональных знаний и умений, но и специфика их мотивационно-ценностной направленности. В силу этого обязательным аспектом формирования кадрового состава государственной службы становится оценка мотивационного компонента структуры личности как кандидатов на вакантные должности в органах государственного управления, так и действующих государственных служащих.

Данное общее и не вызывающее сомнений положение делает актуальным два практически важных и взаимосвязанных вопроса: «что именно нужно оценивать?» и «какие инструменты для этого можно применять?».

Первый вопрос связан с многомерностью мотивационной сферы человека. В рассматриваемом контексте представляется важным разделить несколько видов побуждений человека:

- мотивацию выбора сферы трудовой деятельности / прихода в конкретную организацию («чем привлекает работа в системе государственной службы»);
- мотивацию продолжения работы в данной организации (при условии, что ряд аспектов деятельности человека не вполне удовлетворяет и на рынке труда присутствуют приемлемые альтернативы);
- трудовую мотивацию (мотивацию труда) в узком смысле («что заставляет» продуктивно трудиться на своем рабочем месте»), под которой мы понимаем личностные побуждения человека к осуществлению трудовой деятельности, дающей возможность удовлетворить его значимые потребности и реализовать личностные ценности.

Для «объемного» понимания характера активности человека в профессиональной сфере, несомненно, важно знание всех указанных аспектов. Однако в контексте формирования кадрового состава государственной службы должна оцениваться именно трудовая мотивация.

Второй вопрос обусловлен тем, что для полноценной и корректной оценки необходим качественный диагностический инструментарий. Однако следует констатировать наличие противоречия между признанием роли мотивации труда и ситуацией в сфере инструментария ее прикладного изучения. С одной стороны, в отечественных научных работах представлен весьма широкий спектр диагностических инструментов, и многие из них применяются как в исследованиях на выборке госслужащих, так и при работе с кадрами. С другой стороны, достаточно парадоксальным является факт отсутствия публикаций, в которых были бы сформулированы требования к методикам изучения мотивации труда в контексте практики государственной службы (за исключением наиболее общих, применимых и к психодиагностическим методикам в целом). Следствием этого становится невозможность оценки существующего инструментария с точки зрения его адекватности задачам работы с персоналом в структурах власти и управления (с формулировкой соответствующих рекомендаций).

Представляется, что указанная ситуация обусловлена отсутствием достаточной интеграции между разработкой диагностического инструментария в рамках



психологического сообщества и практикой работы с таким инструментарием в системе государственного управления. Это имеет два негативных следствия. Во-первых, при создании средств изучения мотивации исследователи далеко не всегда принимают во внимание специфику именно государственной службы (что ограничивает сферу применимости их продуктов). Во-вторых, в среде сотрудников кадровых подразделений достаточно распространено своеобразное «доверие науке», в силу которого инструмент, так или иначе упоминающийся в научных публикациях, заведомо считается обоснованным и может быть «автоматически» перенесен в практику кадровой работы. А так как многие HR-специалисты не имеют достаточной подготовки в сфере прикладной психодиагностики, им трудно оценить качество таких инструментов (как с формальной, так и с содержательной точки зрения).

Требования к инструментарию оценки трудовой мотивации в указанном контексте были сформулированы в научно-исследовательской работе «Мотивационно-ценностная сфера государственных гражданских служащих: оценка и учет при формировании кадрового состава», выполненной на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ в рамках государственного задания РАНХиГС в 2023 г.

Представляется целесообразным говорить о двух взаимодополняющие группах критериев качества инструментария оценки мотивации - общих и специфических.

С одной стороны, это критерии, отражающие общие требования к инструментарию, соблюдение которых позволяет получать диагностическую информацию достаточного качества. Прежде всего, это наличие «числовых» психометрических характеристик (данных о валидности, надежности и т.д.). Не менее важным является качество текста методики (стилистическая корректность формулировок пунктов и ответов, легкость их понимания).¹

С другой стороны, необходимо опираться также на критерии оценки качества инструментария, обусловленные прикладным назначением диагностической методики и ее использованием в контексте именно государственной службы:

- возможность оценить достаточно большой спектр побуждений к деятельности (включая как все потенциально значимые «универсальные» мотивы труда, так и специфичные именно для кадров государственной службы);
- защищенность получаемых данных от осознанных искажений² со стороны госслужащего (вероятность которых резко возрастает в связи с наличием «ситуации экспертизы», когда по результатам диагностики будут приниматься административно-кадровые решения);
- адекватность формулировок специфике деятельности госслужащих и т.д.;
- применимость получаемой с помощью методики информации для решения кадровых задач и ее понятность для субъектов кадровой работы (сотрудников HR-подразделений и руководителей);
- оптимальное сочетание объема получаемой информации об испытуемом и объема инструментария и умеренная трудоемкость работы с методикой для респондента;
- оптимальное сочетание объема получаемой информации о человеке и трудоемкости проведения диагностики (сложности методики для респондента и / или временных затрат на работу испытуемого с ней).

¹ К сожалению, приходится констатировать, что данному аспекту разработки и оценки инструментария сегодня уделяется неоправданно мало внимания по сравнению со статистическими процедурами.

² Следует учитывать, что в случае диагностики мотивации крайне сложно «замаскировать» направленность обследования (в отличие, например, от диагностики личностных черт).



На основе перечисленных критериев в рамках указанной НИР был проведен анализ русскоязычных методик диагностики мотивации труда с точки зрения возможности их применения для оценки трудовой мотивации кадров госслужбы.

Анализ методик диагностики трудовой мотивации на соответствие критериям диагностического инструментария

Опросник К. Замфир в варианте А.А. Реана [14] часто используется при изучении мотивации труда у государственных служащих [15] и предполагает оценку значимости семи мотивов:

- заработка;
- служебного продвижения;
- стремления избежать критики руководства;
- стремления избежать возможные наказания;
- потребности в достижении престижа и уважения;
- удовлетворения от процесса и результатов работы;
- возможности самореализации в деятельности.

На этой основе вычисляются индексы внутренней мотивации, положительной и отрицательной внешней мотивации.

Популярность методики обусловлена ее простотой и краткостью. Вместе с тем методика полностью «прозрачна» для респондента (и в силу этого абсолютно не защищена от социальной желательности ответов [10]), а данные о ее психометрических показателях найти не удалось. Кроме того, количество оцениваемых побуждений явно недостаточно для полноценной оценки мотивации в профессиональном контексте.

Методика В.Г. Леонтьева «Психографический тест» [9] носит проективный характер. В ней человеку предлагается на листе бумаги со строго заданным соотношением сторон «разместить» свои стремления к тем или иным объектам и далее «обозначить стрелкой, откуда оно пришло в эту точку и куда направлено» [9, с. 135].

Такое построение методики позволяет избежать социальной желательных и стереотипных ответов. Вместе с тем, данный инструмент имеет ряд существенных ограничений, не позволяющих использовать ее при диагностике государственных служащих:

- высокая сложность обработки выполненных заданий и последующей интерпретации ответов (причем необычность задания будет затруднять работу испытуемого с методикой, повышая временные затраты на диагностику);
- методика ориентирована на оценку мотивации в отношении ряда объектов (например, видов деятельности), однако не позволяет выявлять иерархию конкретных трудовых мотивов (что важно в контексте оценки мотивационно-ценностной направленности госслужащих);
- следует учитывать дискуссионность концептуальных основ построения «Психографического теста» как инструмента, опирающегося на положения о смысловой значимости пространственного расположения объектов.

³ Герчиков В. И.. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала: учебное пособие. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ. 2004. 172 с.

Такая дискуссионность неприемлема в контексте возможного возникновения споров о достоверности полученных данных и сделанных на их основе кадровых решений.

Весьма известной является методика определения типа мотивации труда «Motype», разработанная В.И. Герчиковым³ [8]. Она предназначена для выявления пяти типов мотивации, достаточно интересных с точки зрения и практики кадровой работы, и выбора адекватных способов стимулирования сотрудников:

- «инструментального» (наиболее важным побуждающим фактором является денежное вознаграждение);
- «профессионального» (к деятельности побуждает интерес к ней, возможность саморазвития и решения сложных задач);
- «патриотического» (ведущий мотиватор труда - преданность организации и ее интересам и признание);
- «хозяйского» (значима возможность самостоятельного творческого труда);
- «избегающего, или «люмпенизированного» (основная мотивация - уменьшение усилий и опасение санкций) [3].

Методика применялась в научных исследованиях на выборках как персонала коммерческих предприятий [16], так и государственных служащих [2; 5]. Она достаточно компактна и понятна для респондентов, позволяет во многих пунктах дать не один, а два ответа (что может способствовать большей точности оценки побуждений). Однако у данного инструмента есть существенное ограничение. Он построен по тестовому принципу (определенным ответам на пункты опросника присваивается балл по той или иной шкале - «типу мотивации»). При этом данные о полноценной психометрической проверке методики при ее разработке не обнаружено, в то время как ряд пунктов опросника являются проблемными (даже при доработке его текста [9]).

Под руководством А.Г. Шмелева в компании «Гуманитарные технологии» были созданы методики «Структура трудовой мотивации» (СТМ) [4] и «Тест индивидуальной мотивации» (ТИМ) [1]. Оба инструмента построены на приеме парных сравнений, имеют весьма высокие психометрические характеристики и нормы, а также относительно компактны.

Каждая из методик позволяет диагностировать достаточно большой спектр мотивов (а также обобщенные мотивационные тенденции), однако ни одна из них «сама по себе» не является достаточно полной для исчерпывающей оценки значимых трудовых побуждений. Например:

- в методике СТМ не представлены весьма значимые для деятельности госслужащих мотивы достижения, социального признания и обеспечения стабильности;
- методика ТИМ не диагностирует социально-ориентированную мотивацию;
- в методике ТИМ интеграция в одном конструкте мотивов творчества и независимости может снижать диагностические возможности, т.к. далеко не всякий стремящийся к самостоятельности работник одновременно будет мотивирован возможностью реализации в своей работе нестандартных идей.

Кроме того важно учитывать, что указанные инструменты являются закрытым коммерческим продуктом и не могут быть применяться вне взаимодействия с компанией-разработчиком

«Опросник профессиональной мотивации», разработанный в НИУ ВШЭ [11; 12] включает 20 пунктов, оцениваемых по пятибалльной шкале и отражающих возможные причины того, почему человек работает на данном рабочем месте. Она позволяет оценить выраженность шести типов мотивации, выделяемых в контексте теории самодетерминации (внутренней, интегрированной, идентифицированной, интроецированной, экстеральной мотивации и амотивации).



Однако, несмотря на компактность и весьма высокую психометрическую проработанность, рассматриваемый инструмент не соответствует требованиям диагностики госслужащих:

- оцениваемые методикой виды побуждений являются весьма специфичными и обобщенными и не соответствуют задачам работы с кадрами;
- формулировки методики провоцируют социально-желательные ответы (так, вряд ли госслужащие будут соглашаться с тем, что они работают на своей должности в силу того, что боятся не найти другой работы, «у них нет другого выбора» или им «не так уж важно, где работать и чем заниматься»).

Методика изучения мотивационного профиля Ш. Ричи и П. Мартина⁴ достаточно часто используется в научных и прикладных исследованиях (в том числе кадров управления и госслужащих [см., например: 2]). Несомненным достоинством данного инструмента следует считать ориентацию на диагностику двенадцати мотивов труда. Часть из них традиционно присутствует и в тестах мотивации (например, высокая оплата труда, признание коллег или интересная работа), в то время как другие не встречаются в иных методиках или же уточняют традиционные показатели (например, потребность в структурированности деятельности, включенность в небольшую группу коллег («команду») или же значимость получения от работы новых впечатлений и переживаний).

Опросник весьма компактен. В каждом из 33 пунктов респондент должен распределить 11 баллов между четырьмя вариантами ответов. Такой методический прием дает возможность человеку дифференцированно отразить значимость мотивирующих его факторов (в т.ч. – их равную важность), а также снижает вероятность социально желательных ответов за счет трудности запоминания данных ранее распределенных баллов.

Однако рассматриваемой методике присущ ряд проблемных моментов:

- психометрические характеристики методики вызывают существенные вопросы (оставшиеся даже после попытки ее доработки);
- в предложенном О.В. Мурашевой⁵ варианте адаптации данного теста отсутствует значимый для диагностики госслужащих мотив социального признания, а мотивация возможностью интересной работы не тождественна мотивации возможностью приносить своей работой пользу людям (что особенно значимо для работников органов государственного управления);
- формулировки многих пунктов характеризуют не собственно мотивацию труда, а иные аспекты отношения человека к своей работе (например, субъективные критерии выбора места работы или оценки работы);
- некоторые формулировки не вполне корректны с точки зрения соответствия вариантов ответов «предписанным» шкалам или формулировке пунктов а также стилистически неудачны.

Опросник «Мотивационная направленность личности» М.Ю. Колосницкой [7, с. 196-226] был разработан на базе методических подходов методики Ш. Ричи и Р. Мартина, но построен несколько иначе. В каждом из 33 пунктов методики респонденту предполагается проранжировать три варианта ответа по их предпочтительности (с соответствующим присвоением баллов по шкалам). Опросник прошел психометрическую проверку и апробацию на больших выборках (прежде всего - кандидатов на военную службу и военнослужащих), что позволило выделить стеновые нормы. Инструмент предназначен для диагностики мотивирующей значимости девяти факторов:

- материального вознаграждения;
- физических условий труда;

⁴Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ., под ред. проф. Е.А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с.

⁵Мурашева О. В. Вербальные проявления структуры мотивации ожидаемой деятельности: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2013. 24 с.



- степени структурированности деятельности;
- характера взаимоотношений в коллективе;
- социального признания;
- саморазвития
- власти и влияния;
- стремления к новизне;
- интересной работы и ее полезности.

С нашей точки зрения спектр включенных в методику побуждений к труду не вполне соответствует задачам диагностики мотивации кадров госслужбы:

- в рамках одной шкалы объединены мотивы интересной работы и пользы для других людей, что неприемлемо при диагностике госслужащих (работа которых по своей сущности предполагает служение обществу);
- неоправданным представляется объединение в одной шкале мотивов достижения и самосовершенствования (далеко не всякий человек, стремящийся к высоким результатам в работе, автоматически будет мотивирован возможностями саморазвития).

Кроме того, многие формулировки методики характеризуют не собственно мотивацию труда, а мотивацию выбора работы (пожелания к ее характеру, условия ее привлекательности и удовлетворенности трудом).

«Многофакторная методика мотивации трудовой деятельности (MILAM)» М.В. Прохоровой и О.М. Овсянниковой [13] с формальной точки зрения имеет ряд позитивных черт:

- авторами подробно описан процесс создания и психометрической проверки методики, указано на высокую согласованность и надежность шкал;
- при объеме в 100 пунктов предполагается оценка мотивации по 27 аспектам (а респондент может давать ответ на пункты по семибалльной шкале, что позволяет более точно оценить его мнение);
- проведена стеновая нормировка результатов опроса (причем отдельно по мужчинам и женщинам).

Вместе с тем необходимо отметить моменты, ставящих под вопрос качество рассматриваемого инструмента.

Во-первых, конструктивная валидизация теста проведена некорректно, т.к. для нее использовались методика К. Замфир и опросник Ш. Ричи и П. Мартина, которые, как отмечено выше, сами имеют ряд существенных недочетов.

Во-вторых, в тексте опросника отражен ряд достаточно разнородных психологических явлений, не связанных именно с мотивацией продуктивного труда в узком смысле, например:

- субъективные критерии выбора места работы («Я устраиваюсь только в компании с хорошей репутацией, т.к. боюсь, что в ином случае могу долго не удержаться на работе»);
- субъективные основания продолжения работы в организации или ухода из нее («Я не хочу работать в организации, где часто меняется персонал»);
- субъективные критерии приемлемости работы («На работе я ценю больше всего неформальные отношения с коллегами»).

В-третьих, сомнительной представляется валидность ряда пунктов в отношении диагностики именно мотивационных тенденций (например, «Я все знаю о своей работе, обязанностях, благодаря этому чувствую себя в своей тарелке»).

В-четвертых, дискуссионной является трактовка выделенных авторами «отрицательных» мотивов именно как мотивов, т.е. внутренних феноменов, побуждающих к определенной деятельности. Так, «низкая зарплата», «боязнь увольнения» и «плохие условия труда» - это внешние факторы, которые влияют на желание человека продуктивно трудиться. Их уместно обозначить как регуляторы мотивации («демотиваторы»), но не собственно мотивы. При этом проблемным является выделение некоторых «отрицательных» мотивов. Например,



не ясны причины разделения «нестабильной и ненадежной работы» и «боязнь увольнения» (ведь высокая вероятность потери работы – это одно из проявлений ее нестабильности).

В-пятых, формулировки многих пунктов представляются некорректными с точки зрения ориентации на диагностику именно государственных служащих или кандидатов на госслужбу (например, «Я считаю, что будущее в бизнесе – за новыми технологиями», «Я соглашусь только на официальное трудоустройство»).

Кроме того ряд пунктов методики провоцирует социально желательные ответы (например: «Для меня важно развивать свои профессиональные умения и навыки», «Если мне предложат более выгодную должность в другой организации, то я соглашусь», «Я считаю, что знаю лучше коллег и начальства, как управлять организацией, поэтому хочу стать руководителем»).

Также вряд ли имеют диагностическую ценность пункты, на которые будут даны однозначно стереотипные ответы (например, «Я негативно отношусь к той работе, на которой выплачивается низкая заработная плата»).

Наконец, формулировки ряда пунктов являются некорректными (в одном пункте одновременно оцениваются два аспекта, не ясен смысл высказываний или их контекст)

В завершение анализа рассмотрим опросник для оценки мотивации к работе на государственной службе Дж. Перри («Public Service Motivation» - PSM). Данный инструмент достаточно широко используется в зарубежных, а с недавнего времени - и в отечественных исследованиях.

Предваряя рассмотрение данного инструмента, отметим, что вопрос о существовании «мотивации к государственной службе» как «особого вида мотивации» [6, с. 225] является весьма дискуссионным (в отличие от объективно фиксируемого различия мотивации государственных служащих и мотивации работников бизнес-сектора). В данном контексте более точным было бы говорить о нескольких феноменах:

- склонности человека к работе в системе государственного управления (как «избирательной направленности на определенную деятельность, побуждающей его заниматься»⁶). Такая склонность может бы обусловлена широким спектром причин (от социально-ориентированных до стремления к стабильности или интереса к менеджменту);
- собственно желаний человека через работу в системе государственного управления принести пользу людям и обществу в целом;
- степени близости мотивационных характеристик человека социально задаваемым требованиям к мотивации госслужащих.

Методика включает 16 пунктов, объединенных в 4 шкалы:

- «стремление и служению обществу»,
- «приверженность к общественным ценностям»,
- «сострадание»,
- «самопожертвование» [6].

Необходимость выделения первого показателя методики PSM не вызывает сомнений, поскольку высокая значимость общественных интересов является важным фактором стремления кадров госслужбы качественно выполнять свои служебные обязанности. Однако формулировки пунктов, вошедших в данную шкалу, не вполне удачны:

- в пункте «Мне важно вносить вклад в общее благо» не ясно, что именно имеется в виду под общим благом (и как именно это связано с работой в системе государственного управления);

⁶ Психология: Словарь. 2-е изд., испр. и доп. / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1990. С. 364.



- в пункте «Я восхищаюсь людьми, которые инициируют мероприятия или участвуют в мероприятиях, направленных на улучшение жизни в нашем обществе или районе» не ясно, почему объединены организаторы и участники мероприятий, хотя понятно, что их вклад в данное мероприятие несопоставим.

Шкала «Приверженность к общественным ценностям» вызывает достаточно много вопросов с точки зрения валидности:

- для диагностики такого показателя необходимо четкое понимание того, что конкретно является соответствующими ценностями;
- многие вошедшие в шкалу пункты являются явно декларативными, а ответы на них - социально желательными (например, «равенство возможностей для граждан очень важно» или «этичное поведение - основа основ для государственного чиновника»).

В пункте «Важно, что граждане могут рассчитывать на непрерывное предоставление социальных услуг» не ясно, что подразумевается под государственными услугами и их непрерывным предоставлением. При этом:

- предоставление услуг гражданам является функциональным назначением структур управления (что создает социально желательный контекст);
- работа далеко не всех госслужащих непосредственно связана с услугами населению (в силу чего пункт будет для них весьма абстрактным).

Неудачно, на наш взгляд, сформулирован и пункт «Формируя социальную политику, очень важно учитывать интересы будущих поколений», т.к. формирование именно политики (а не, например, принятие конкретных решений на своем рабочем месте) - это прерогатива весьма высоких уровней власти и управления.

Спорным является выделение шкалы «Сострадание».

Во-первых, эмпатия предполагает сопереживание конкретным людям, в то время как далеко не всякий госслужащий непосредственно взаимодействует с гражданами. Соответственно, с высокой вероятностью декларативными (а не отражающими реальные установки) будут ответы на пункты «Я сочувствую тем, кто живет в плохих условиях», «Я сопереживаю людям, попавшим в трудное положение», «Я очень огорчаюсь, когда вижу, что с людьми поступают несправедливо». Пункт «Очень важно думать о благополучии других людей» является крайне абстрактным (не ясно, что такое «думать...» и какое благополучие имеется в виду).

Во-вторых, честное выполнение обязанностей госслужащего в отстаивании общественных интересов не обязательно предполагает высокую эмпатию.

В-третьих, выраженное сопереживание способно затруднить принятие решений в ситуации, когда «однозначно хорошего варианта не существует» (одновременно провоцируя возникновение у госслужащего внутреннего конфликта).

Последняя из шкал методики предполагает оценку ориентации человека на «самопожертвование». Это обусловлено лежащим в основе данного инструмента представлением о госслужащем как имеющем «некоторую внутреннюю установку на альтруистическую работу» [6, с. 225]. Такой подход мы считаем некорректным по нескольким причинам.

- понятие «общественные интересы» является крайне неконкретным. В силу этого невозможным становится априорный ответ на вопрос об их предпочтении личным.
- не следует смешивать ориентацию на «служение» (как высокую личностную значимость удовлетворения общественных интересов) и «альтруизм» (как склонность безвозмездно помогать людям). Работа в системе госслужбы (при всей ее социальной значимости) выступает для сотрудника не самоцелью, а основным источником средств к существованию. Поскольку в силу законодательных ограничений помимо своей работы госслужащий не может заниматься большинством видов оплачиваемой деятельности,



материальная мотивация становится для него весьма значимой. Можно сказать, что госслужащий не обязан быть альтруистом, но «корыстная» мотивация должна быть у него существенно ниже, чем мотивация служения.

Часть пунктов шкалы «Самопожертвование» имеет явно декларативный характер («Я считаю, что служение обществу превышает заботы о себе» и «Я готов приносить жертвы на благо общества»), а ответы на них в ситуации экспертизы будут социально желательными. Формулировки пунктов «Я соглашусь с хорошим планом по улучшению жизни бедных людей, даже если мне придется потратить свои деньги» и «Я готов рискнуть своим благосостоянием, чтобы помочь обществу» являются некорректными. В первом случае не ясно, что такое «план улучшения...» и почему он предполагает использование средств госслужащего, а во втором – не понятен смысл выражения «риск благосостоянием» и какая ситуация предполагает такой риск.

Выводы

Подводя итог проведенному анализу методик оценки мотивации труда, следует констатировать, что они не могут быть корректно использованы для изучения трудовых побуждений кадров государственной службы в силу ряда ограничений:

- отсутствия достаточных психометрических показателей или же наличия в тексте существенных недочетов;
- затруднительности использования в диагностической ситуации «экспертизы»;
- нерелевантности формулировок пунктов специфике деятельности именно государственных служащих.

В то же время проведенный анализ выявил ряд моментов, которые можно продуктивно использовать в ходе разработки специального диагностического инструмента для оценки мотивационно-ценностной направленности и установок госслужащих.

Во-первых, это методические приемы, значимые для изучения трудовых побуждений в контексте потенциальной социальной желательности ответов (парные сравнения) и необходимости максимального учета нюансов мотивации (распределение баллов в соответствии со значимостью побуждения).

Во-вторых, использованные в рассмотренных методиках показатели в своей совокупности весьма полно отражают феноменологию трудовых мотивов. Соответственно, их обобщение может выступить предпосылкой формулирования показателей создаваемой методики, релевантных профессиональной деятельности в целом и специфике госслужбы в частности.

Список литературы:

1. Алтухов В.В. «Тест индивидуальной мотивации» (ТИМ): опыт разработки новой мотивационной методики // Психологическая диагностика. 2006. № 2. С. 24-40.
2. Волкова А.С., Константинова Д.С., Кудаева М.М., Масалова Ю.А. Управление человеческими ресурсами на основе воздействия на мотивационный потенциал (на примере госслужащих) // Вестник Сургутского государственного университета. 2022. № 2(36). С. 18-33.
3. Герчиков В.И. Трудовая мотивация: понятие, выявление и управление (часть 1) // Личность. Культура. Общество. 2006. Т. 8. № 3(31). С. 222-233.



4. Горбачев А. В., Куприянов Е. А., Науменко А. С., Одинцова В. В., Шмелёв А.Г. Методика «Структура трудовой мотивации» и перспектива ее применения // Психологический журнал. 2006. Т. 27. № 3. С. 86-105.
5. Духновский С.В. Профессиональная мотивация государственных гражданских служащих с разным уровнем притязаний // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 1. С. 27-32.
6. Калгин А.С. Источники и последствия наличия мотивации к государственной службе (Public Service Motivation): обзор исследовательской области // Вопросы государственного и муниципального управления. 2020. № 2. С. 215-239.
7. Колосницына М. Ю. Современные психодиагностические методики в практике психологического отбора кадров: монография. Москва: Печатный дом, 2012. 286 с.
8. Кузьмина Д.В. Модификация и апробация модифицированной версии опросника Motyre В.И. Герчикова // Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2018». М.: МАКС Пресс, 2018. URL: https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2018/data/13513/77190_uid251345_report.pdf (дата обращения: 15.06.2023).
9. Леонтьев В.Г. Мотивация и психологические механизмы ее формирования: монография. Новосибирск: ГП «Новосибирский полиграфкомбинат», 2002. 264 с.
10. Науменко А.С., Шмелев А.Г. Тестирование досуговых увлечений: новый подход к косвенной диагностике трудовых мотивов и удовлетворенности трудом // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2005. № 3. 2005. С. 49-57.
11. Осин Е.Н., Горбунова А.А., Гордеева Т.О., Иванова Т.Ю., Кошелева Н.В., Овчинникова (Мандрикова) Е.Ю. Профессиональная мотивация сотрудников российских предприятий: диагностика и связи с благополучием и успешностью деятельности // Организационная психология. 2017. Т. 7. № 4. С. 21-49.
12. Осин Е.Н., Иванова Т. Ю., Гордеева Т.О. Автономная и контролируемая профессиональная мотивация как предикторы субъективного благополучия у сотрудников российских организаций // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 1. С. 8-29.
13. Прохорова М.В., Овсянникова О.М. Разработка многофакторной методики диагностики мотивации трудовой деятельности // Психологический журнал. 2017. Т. 38. № 1. С. 73-97.
14. Реан А.А., Кудашев А.Р., Баранов А.А. Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика: монография. М.: МПГУ, 2022. 524 с.
15. Спиркова Л.В., Широкова А.Ш. Некоторые особенности мотивации профессиональной деятельности государственных служащих // Научное обозрение. Серия 2. Гуманитарные науки. 2017. № 2. С. 49-59.
16. Харченко В. С. Мотивация и мотивационные профили сотрудников современных организаций // Социологическая наука и социальная практика. 2021. Т. 9. № 1. С. 156-171.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



Tools for the diagnosis of work motivation: advantages, limitations, possibilities of application in public service

Melnichuk Andrey Stepanovich

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Acmeology and Psychology of Professional Activity, Faculty of Psychology, Institute of Social Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: melnichuk-as@ranepa.ru

Selezneva Elena Vladimirovna

Dr. Sci. (Psychology), Professor, expert of the Center of Modern Personnel Technologies, the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: selezneva-ev@ranepa.ru

Abstract

The article presents the results of an analysis of existing methods for diagnosing work motivation in terms of their advantages, limitations and possibilities of application in public service. The analysis showed that all the diagnostic techniques included in the review, for all their advantages, to one degree or another do not meet the general and special quality criteria of diagnostic tools and cannot be used in the assessment of labor motivation of candidates for vacant positions in public administration and current civil servants.

Key words

• civil service • civil servants • value-motivational sphere • motivation • work motivation • diagnostic tools •

References

1. Altukhov V.V. «Test of individual motivation» (TIM): experience in developing a new motivational methodology // Psychological diagnostics. 2006. N 2. P. 24-40.
2. Volkova A.S., Konstantinova D.S., Kudaeva M.M., Masalova Yu.A. Human resource management based on the impact on motivational potential (on the example of civil servants) // Bulletin of Surgut State University. 2022. N 2(36). P. 18-33.
3. Gerchikov V.I. Labor motivation: concept, identification and management (part 1) // Personality. Culture. Society. 2006. Vol. 8. N 3(31). P. 222-233.



4. Gorbachev A.V., Kupriyanov E.A., Naumenko A.S., Odintsovo V.V., Shmelev A.G. Methodology «Structure of labor motivation» and the prospect of its application // Psychological Journal. 2006. Vol. 27. N 3. P. 86-105.
5. Dukhnovsky S.V. Professional motivation of state civil servants with different levels of claims // State and municipal management. Scientific notes. 2020. N 1. P. 27-32.
6. Kalgin A.S. Sources and consequences of motivation for public service (Public Service Motivation): review of the research area // Issues of state and municipal management. 2020. N 2. P. 215-239.
7. Kolosnitsyna M. Yu. Modern psychodiagnostic techniques in the practice of psychological personnel selection: monograph. Moscow: Printing House, 2012. 286 p.
8. Kuzmina D.V. Modification and approbation of the modified version of the Motype questionnaire by V.I. Gerchikov // Materials of the International Youth Scientific Forum «LOMONOSOV-2018». Moscow: MAKS Press, 2018. URL: https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2018/data/13513/77190_uid251345_report.pdf (accessed 15.06.2023).
9. Leontiev V.G. Motivation and psychological mechanisms of its formation: monograph. Novosibirsk: Novosibirsk Polygraph Combine State Enterprise, 2002. 264 p.
10. Naumenko A.S., Shmelev A.G. Testing leisure hobbies: a new approach to the indirect diagnosis of work motives and job satisfaction // Bulletin of the Moscow University. Episode 14. Psychology. 2005. N 3. 2005. P. 49-57.
11. Osin E.N., Gorbunova A.A., Gordeeva T.O., Ivanova T.Yu., Kosheleva N.V., Ovchinnikova (Mandrikova) E.Yu. Professional motivation of employees of Russian enterprises: diagnostics and connections with well-being and success of activity // Organizational psychology. 2017. Vol. 7. N 4. P. 21-49.
12. Osin E.N., Ivanova T. Yu., Gordeeva T. O. Autonomous and controlled professional motivation as predictors of subjective well-being among employees of Russian organizations // Organizational psychology. 2013. Vol. 3. N 1. P. 8-29.
13. Prokhorova M.V., Ovsyannikova O.M. Development of a multifactorial methodology for diagnosing work motivation // Psychological Journal. 2017. Vol. 38. N 1. P. 73-97.
14. Rean A.A., Kudashev A.R., Baranov A.A. Psychology of personality adaptation. Analysis. Theory. Practice: monograph. M.: MPG U, 2022. 524 p.
15. Spirikova L.V., Shirokova A.Sh. Some features of motivation of professional activity of civil servants // Scientific review. Series 2. Humanities. 2017. N 2. P. 49-59.
16. Kharchenko V. S. Motivation and motivational profiles of employees of modern organizations // Sociological science and social practice. 2021. Vol. 9. N 1. P. 156-171.

Поступила в редакцию: 19.02.2024

Принята в печать: 06.03.2024

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Базовая модель компетенций руководителей органов публичной власти: обоснование применения



Шебураков Илья Борисович

Кандидат психологических наук, доцент, декан факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация

e-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

Аннотация

В статье представлена базовая модель компетенций руководителей органов публичной власти, а также результаты эмпирических исследований, подтверждающие валидность этой модели. На основе полученных эмпирических данных обосновано разделение управленческих компетенций на сквозные и дифференцирующие применительно к уровням управления. Модель может быть предложена к широкому применению не только в масштабах всей системы государственной гражданской службы, но и в системе органов публичной власти как в отношении государственных и муниципальных служащих, так и лиц, замещающих государственные или муниципальные должности, а также в отношении управленческого персонала подведомственных органам власти организаций.

Ключевые слова

• публичная власть • руководители • специалисты • оценка • компетентностный подход • метакомпетенции • модель компетенций •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Введение

Среди современных практик оценки кадров системы государственного управления (не кандидатов на должность, а действующих сотрудников) можно выделить две основные: оценку по ключевым показателям эффективности и оценку по компетенциям. Эти практики могут применяться как в комплексе, так и по отдельности. Например, в Сингапуре используется комплексная оценка государственных служащих, в то время как в системе государственной службы Российской Федерации, как правило, применяется оценка по компетенциям, а оценка по ключевым показателям эффективности, хотя периодически и используется, но редко становится регулярной практикой.

Следует признать, что и оценка по компетенциям, несмотря на усилия, предпринимаемые в том числе и со стороны регуляторов государственной кадровой политики,¹ также используется не системно, а только на уровне отдельных федеральных ведомств или регионов, при этом в практике кадровой работы зачастую используются модели компетенций, недостаточно обоснованные с научной точки зрения.

При этом компетентностный подход еще не исчерпал своего потенциала, так как в современной парадигме управления кадрами именно модель компетенций выполняет связующую роль, обеспечивая комплексное применение всех кадровых технологий на основе единой методологической базы [3; 9; 11]. Так, с точки зрения методологии управления кадрами «ТриО» набор компетенций может лежать в основе каждой из трех укрупненных кадровых технологий: Отбор и расстановка; Обучение и развитие; Оценка и вознаграждение, – обеспечивая их взаимосвязь и системность применения, в том числе в контексте целостного кадрового цикла [13]. Таким образом, более четкое определение границ компетентностного подхода в оценке, несомненно, будет способствовать его развитию в государственной сфере и, в частности, на государственной гражданской службе.

Целью нашего исследования является теоретическое обоснование новой модели ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти. Эмпирическое подтверждение валидности представленной модели позволяет говорить о ней, как о базовой модели компетенций.

¹ См. например: Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку). Москва: Минтруд РФ, 2013. URL: <https://mintrud.gov.ru/programms/gossluzhba/16/4/0?ysclid=lsu0yv2zsf842097709> (дата обращения: 14.01.2024); Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22 апреля 2010 года N 636-р «Об утверждении федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2024 годы)» (с изменениями на 19 октября 2022 года). URL: <https://rulaws.ru/government/Rasporyazhenie-Pravitelstva-RF-ot-22.04.2010-N-636-r/?ysclid=lsu1axbhpz445998650> (дата обращения: 14.01.2024); Постановление Правительства РФ от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов» с изменениями и дополнениями от 24 сентября 2020 г. URL: <https://base.garant.ru/71918302/?ysclid=lsu18io2x805264917> (дата обращения: 14.01.2024).



Методологические основания применения базовой модели компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти

Начиная с 2013 г., в соответствии с решением Комиссии при Президенте РФ по вопросам госслужбы и резервов управленческих кадров,² в РАНХиГС разрабатывалась методология оценки кандидатов в Президентский резерв (которая позже легла в основу методологии комплексного ресурсного анализа [см.: 1]). В рамках этой методологии была впервые представлена теоретическая модель управленческой готовности. Факторизация накопленных за несколько лет эмпирических данных позволила получить убедительное подтверждение обоснованности этой модели и уточнить ее структуру и содержание [7; 10].

В настоящее время данная модель описывается и используется в практике оценки как трехкомпонентная модель управленческой готовности «Лидер, Менеджер, Эксперт». Каждая из составляющих модели включает три метакомпетенции, выделенные в результате факторного анализа:

- лидер: стратегическое лидерство; настойчивость, целеустремленность и силу личности; компетентности межличностного и социального взаимодействия;
- менеджер: управленческую компетентность; готовность к командной работе; компетентности самоуправления;
- эксперт: экспертно-аналитическую компетентность; масштабность мышления; готовность к саморазвитию [7].

Кроме того, в модель включен такой дополнительный компонент, как социальная направленность, которая фиксирует значение особенностей мотивационно-ценностной сферы руководителя – представителя госуправления.

При этом метакомпетенции можно рассматривать как, своего рода, кластеры компетенций, т.е. наборы тесно связанных между собой компетенций на основе базовой интенции. Традиционно кластером называют объединение нескольких однородных элементов, которое может рассматриваться не просто как самостоятельная единица, обладающая определенными свойствами, но как сложная система с внутренними связями, концентрированный ресурс для эффективного решения задач не только в реальном времени, но и стратегически – в решении задач развития. Следовательно, метакомпетенции надо рассматривать как комплексные метакачества, которые имеют обобщенный характер, обеспечивают решение новых и / или сложных задач и проявляются в новых и / или изменяющихся условиях. В отличие от отдельных компетенций, каждая из которых ориентирована на описание определенной задачи, метакомпетенции ориентированы на целостное описание личности [2; 12; 16].

Понятие «метакомпетенция» ближе всего к понятию «профессионально-важные качества». Именно в этом контексте данное понятие используется в модели управленческой готовности, т.е. управленческие метакомпетенции рассматриваются как комплекс личностно-профессиональных характеристик, необходимых для успеха в управленческой деятельности вне конкретного организационного контекста, базовые управленческие метакачества, без которых руководителями вне зависимости от организации или сферы деятельности не становятся, а если становятся, то не проявляют необходимой эффективности.

В процессе подготовки модели ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти было проанализировано значительное число моделей и конструкторов компетенций, разработанных как в органах

² Заседание Комиссии по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров.
URL: <http://kremlin.ru/events/administration/18237> (дата обращения: 10.02.2024).



публичной власти, претендующих на лидерство в кадровой работе (в том числе представляющих свои модели на различных площадках), так и провайдерами и методологами в области оценки, которые предлагают разработку модели компетенций или оценку по компетенциям как услугу.

Соотнесение используемых в практике моделей компетенций с моделью управленческой готовности РАНХиГС доказало наиболее высокую по сравнению с другими моделями комплексность и полноту последней.

Как известно, хорошим способом проверки правильности любой выполненной классификации или группировки является так называемый принцип ВИСИ [4], согласно которому элементы группировки на каждом уровне должны быть ВИ – взаимоисключающими и СИ – совместно исчерпывающими.

Требования к тому, чтобы компетенции в модели соответствовали требованию быть взаимоисключающими, означает наличие между ними достаточно четких границ. Если компетенции пересекаются подобно кругам Эйлера, определить показатели оценки каждой из них будет затруднительно. Чтобы предотвратить такое пересечение, необходимо либо сохранять в модели только одну из них, либо объединять их в комплексную компетенцию, либо четко разводить по содержанию. Так, в модели управленческой готовности РАНХиГС «стратегическое лидерство» (лидерская составляющая управленческой готовности) предполагает способность к стратегическому планированию с точки зрения временной перспективы, умение «заглядывать за горизонт» и уже на этой основе вести за собой, а «масштабность мышления» (экспертная составляющая управленческой готовности) – способность смотреть комплексно, широко, с позиции более высокого уровня должности, чем занимаемая в настоящий момент, «смотреть сверху». Таким образом, эти две компетенции не пересекаются между собой по содержанию.

Требования к тому, чтобы компетенции были совместно исчерпывающими, предполагает, что набор компетенций, входящих в модель, охватывает все «поле качеств», необходимых для успешной деятельности. Это значит, что всей совокупностью компетенций модель должна полностью «закрывать» основной набор требований к руководителю. Именно соответствие этому требованию показывает, насколько данная модель является комплексной, целостной и сбалансированной.

При этом на каждом уровне группируемые характеристики должны быть одноуровневыми. Так, такое качество, как «эмпатия» и такая компетенция, как «коммуникативная компетентность», не могут располагаться на одном уровне, т.к. эмпатия является элементом коммуникативной компетентности, причем для того или иного вида деятельности она может иметь разную значимость (например, большую значимость для «помогающих» профессий). Соответственно, и включать эмпатию (или ее проявление) в описание коммуникативной компетентности требуется не всегда. Например, для лиц, реализующих контрольно-надзорные функции, наличие выраженной эмпатии может быть дополнительным стресс-фактором, а, следовательно, не является ключевым фактором успеха.

Анализ модели управленческой готовности РАНХиГС показал, что она соответствует принципу ВИСИ. При этом, так как включенные в модель одноуровневые компетенции являются укрупненными компетенциями или кластерами компетенций, важными для управленческой деятельности в целом, т.е. для эффективной деятельности руководителей на всех уровнях управления, их можно рассматривать как метакомпетенции.

Основанием для валидации модели управленческой готовности стал разработанный на факультете оценки и развития управленческих кадров Классификатор управленческих должностей [подробнее см.: 14].

При обосновании в рамках нашего исследования модели ключевых компетенций государственных гражданских служащих использование результатов



оценки метакомпетенций руководителей, занимающих в управленческой иерархии должности разного уровня, в соотношении с данными Классификатора, позволило сделать важные выводы о значимости тех или иных метакомпетенций для успешной управленческой деятельности на разных уровнях управления.

Эмпирическая проверка модели ключевых управленческих компетенций

В 2019 г. впервые были получены достаточно убедительные эмпирические данные о связи уровня развития управленческих метакомпетенций с управленческим успехом, и в частности, о соотношении выраженности составляющих управленческой готовности с уровнями управления.³ Полученные результаты позволили опровергнуть достаточно популярный тезис о том, что по мере повышения в должности востребованность профессиональных, экспертных компетенций руководителя снижается, т.е. чем выше его статус, тем меньше он может разбираться в вопросах сугубо профессиональной деятельности и тем более должен проявлять лидерские качества. На самом деле выяснилось, что по мере должностного продвижения управленческая деятельность предъявляет все более строгие требования к качествам руководителя как эксперта (рис. 1).

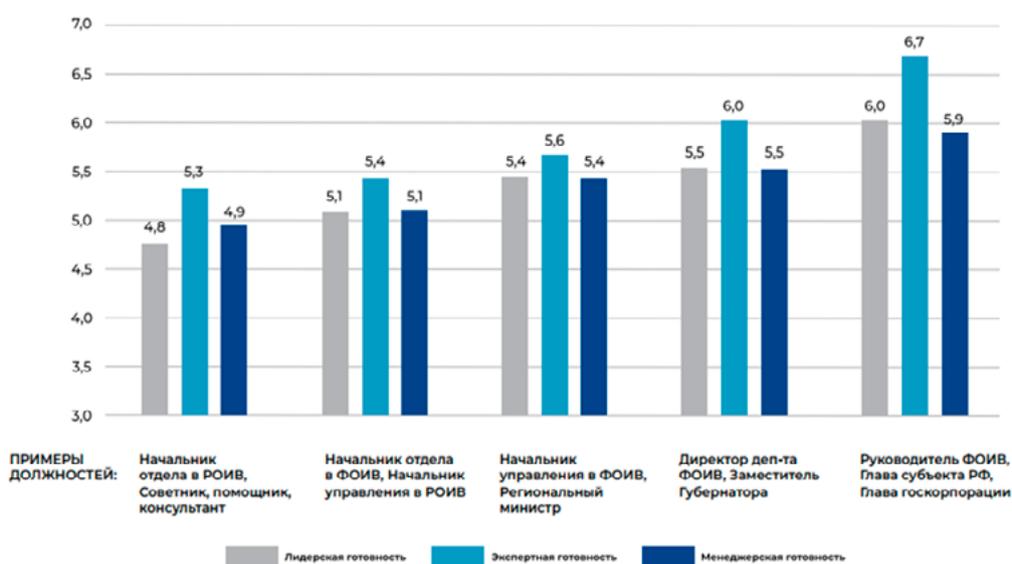


Рисунок 1. Проявление составляющих управленческой готовности на разных уровнях управления (n = 6455, 2019 г.)

Валидизированный относительно такого внешнего критерия как «управленческая успешность» инструментарий факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, в частности опросник «Оценка управленческого потенциала» [6], позволил не только подтвердить состоятельность теоретической модели управленческой готовности, но и продвинуться в понимании связей отдельных метакомпетенций как личностно-профессиональных ресурсов руководителей с уровнем занимаемых должностей [8; 14; 15].

³ См.: Сиягин Ю.В. Факторы, условия и биографические предикторы успешной управленческой карьеры в системе государственной гражданской службы // Государственная служба. 2019. №4 (120). С. 6-21.

В рамках исследования 2023 г. были обработаны результаты комплексной оценки, основанной не только на данных опросника «Оценка управленческого потенциала», но и на результатах углубленного личностно-профессионального интервью [5], что позволило повысить точность оценки и ее релевантность оцениваемым качествам. Трудоемкость проведения такой оценки обусловила достаточно длительный период сбора данных (n = 3313, 2017 - 2022 гг.).

Была проведена обработка массива полученных данных с одновременным сопоставлением с данными классификатора управленческих должностей. Вся выборка была разбита на три группы:

- группа руководителей первичного звена – 1051 респондент (32% выборки);
- группа руководителей среднего звена - 1323 респондента (40% выборки);
- группа руководителей высшего звена - 436 респондентов (13% выборки).
- 503 человека не вошли в выборку для анализа, т.к. на момент проведения диагностики занимали неуправленческие должности (15% выборки).

Полученные результаты позволяют судить об уровне выраженности каждой из 9 метакомпетенций на каждом из трех уровней управления – у руководителей первичного, среднего и высшего звеньев управления.

Для получения информации о значимости различий в уровне выраженности метакомпетенций между представителями разных уровней управления было проведено их попарное сопоставление. Учитывая ненормальность распределения данных (проверка с помощью критерия Колмогорова-Смирнова), для попарного сопоставления выборок различного уровня управления использовался непараметрический критерий Манна-Уитни (рис. 2).

Метакомпетенции	Попарное сравнение уровней управления		
	<i>первичный-средний</i>	<i>первичный-высший</i>	<i>средний-высший</i>
Стратегическое лидерство	p=0	p=0	p=0
Настойчивость и целеустремленность	p=0,01	p=0	p=0
Компетентности взаимодействия	p=0,09	p=0,14	p=0,73
Управленческая компетентность	p=0	p=0	p=0
Готовность к командной работе	p=0	p=0	p=0,06
Компетентности самоуправления	p=0	p=0	p=0
Масштабность мышления	p=0	p=0	p=0,04
Готовность к саморазвитию	p=0,9	p=0,22	p=0,21
Экспертно-аналитическая компетентность	p=0	p=0	p=0
Условные обозначения			
В таблице представлен уровень значимости различий между выраженностью метакомпетенций на разных уровнях управления	p≤0,05	p≤0,05	p≥0,05
	Есть значимые различия: чем выше уровень управления, тем выше уровень развития метакомпетенции	Есть значимые различия: чем выше уровень управления, тем выше уровень развития метакомпетенции, но при дальнейшем увеличении выборки или «уравненности» групп возможна минимизация эффекта («тенденция»).	Нет значимых различий. Проявление метакомпетенции одинаково на всех уровнях управления

Рисунок 2. Значимость различий в уровне развития метакомпетенций а разных уровнях управления



Разработка модели ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти на основе теоретической модели и эмпирических данных

Широкая многолетняя практика оценки управленческих метакомпетенций на основе модели управленческой готовности позволила выделить определенные закономерности в развитии личностно-профессиональных характеристик руководителей.

Результаты проведенного статистического анализа позволили разделить метакомпетенции на три группы в зависимости от того, насколько значителен их «вклад» в успешность управленческой деятельности в принципе и в зависимости от того, насколько сильно они влияют на карьерный рост.

В первую группу вошли метакомпетенции, значительно дифференцирующие руководителей разных уровней управления между собой (рис. 3).

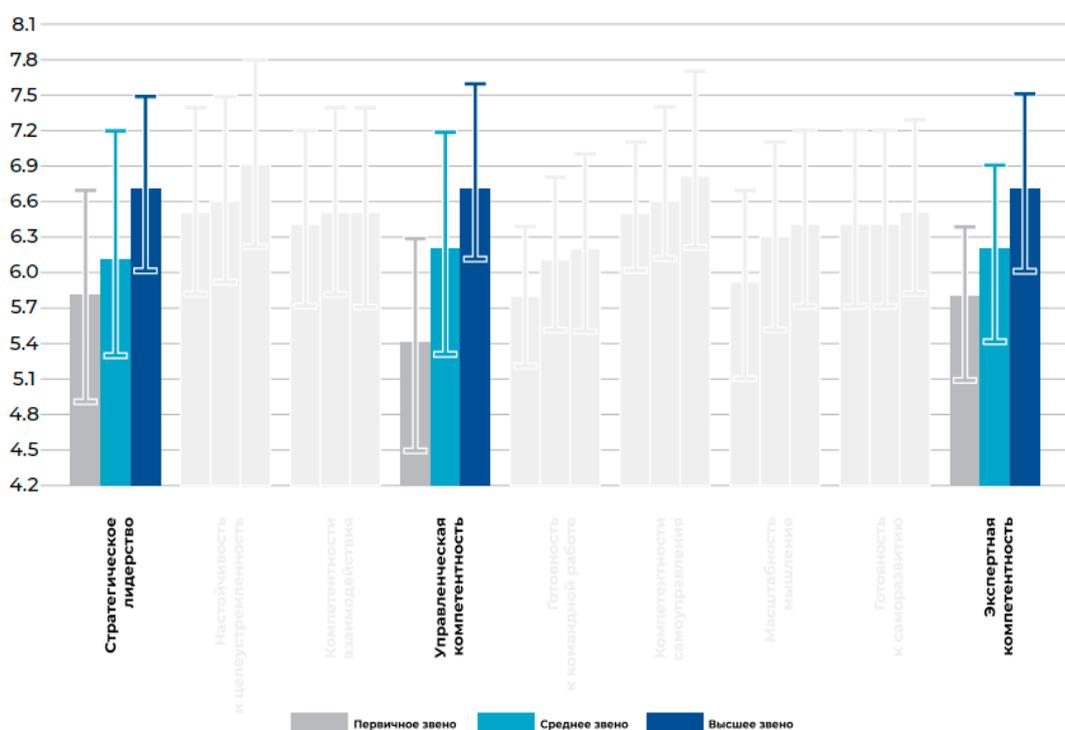


Рисунок 3. Метакомпетенции, значительно дифференцирующие руководителей разных уровней управления

Как видно из рисунка, к значительно дифференцирующим метакомпетенциям относятся стратегическое лидерство, управленческая компетентность и экспертно-аналитическая компетентность. Каждая из них является стержнем одной из трех составляющих управленческой готовности: лидерской, менеджерской и экспертной. Опираясь на полученные данные, можно предположить, что эти три метакачества являются главными факторами карьерного роста, с одной стороны, и / или, с другой стороны, наиболее интенсивно развиваются при переходе руководителей на более высокий уровень должности. Таким образом, управленческая успешность наиболее тесно связана с развитием навыков управления процессами и людьми (собственно управленческая компетентность), лидерством (стратегическое видение и способность вести за собой, не опираясь на формальные полномочия и статус) и наращиванием экспертизы, обеспечивающей качество принимаемых управленческих решений.

Следовательно на каждом из уровней управления данные метакомпетенции должны проявляться специфическим образом, и можно утверждать о целесообразности выделения соответствующих содержательно различающихся компетенций (внутри кластеров) для каждого уровня управления, а также для исполнительского уровня специалистов.

Вторая группа качеств, напротив, слабо дифференцирующих между собой руководителей разных уровней управления: компетентности взаимодействия и готовность к обучению и саморазвитию (рис. 4).

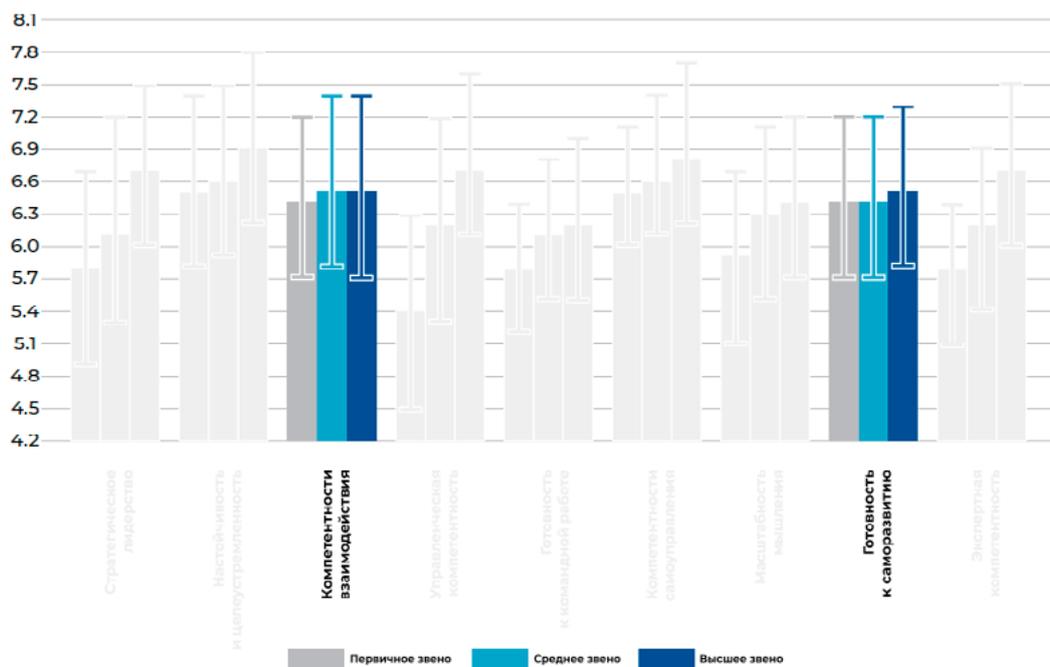


Рисунок 4. Сквозные метакомпетенции для всех уровней управления (относительно слабо дифференцирующие руководителей разного уровня между собой)

То, что эти качества слабо дифференцируют руководителей разных уровней, не значит, что они не важны. Напротив, возможно, именно эти два кластера качеств являются базовыми для готовности (в том числе или конкретно) к управленческой деятельности. Их также можно назвать сквозными метакомпетенциями для всех уровней управления. Например, с не очень высоким уровнем управленческой компетентности (метакомпетенция из первой группы качеств) можно «войти» в сферу управленческой деятельности и затем уже развиваться, наращивать умения управлять процессами и другими людьми. Но вот с низкой коммуникативной компетентностью стать руководителем, скорее всего, не получится. Аналогично с готовностью к саморазвитию. И это очень важно понимать на старте управленческой карьеры. Так, экспертная, профессиональная или, как ее еще называют, горизонтальная карьера также вряд ли возможна без базовой готовности к саморазвитию, но коммуникативная компетентность может не являться для старта такой карьеры определяющей. Таким образом, готовность к саморазвитию и коммуникативная компетентность должны быть достаточно высоко развиты уже на старте управленческой карьеры и будут иметь значение на всем ее протяжении. Но более высокий уровень их развития, скорее всего, не является фактором последующего карьерного роста.

На основе этих двух кластеров компетенций нецелесообразно выделять самостоятельные компетенции для разных уровней управления, т.к. эти компетенции носят именно сквозной характер, т.е. примерно одинаково значимы для всех уровней управления.



Третья группа качеств, дифференциация уровня развития которых не так линейно, хотя и достаточно выражено, показывает связь с управленческим уровнем: настойчивость и целеустремленность, готовность к командной работе, компетентность самоуправления и масштабность мышления (рис. 5 и 6).

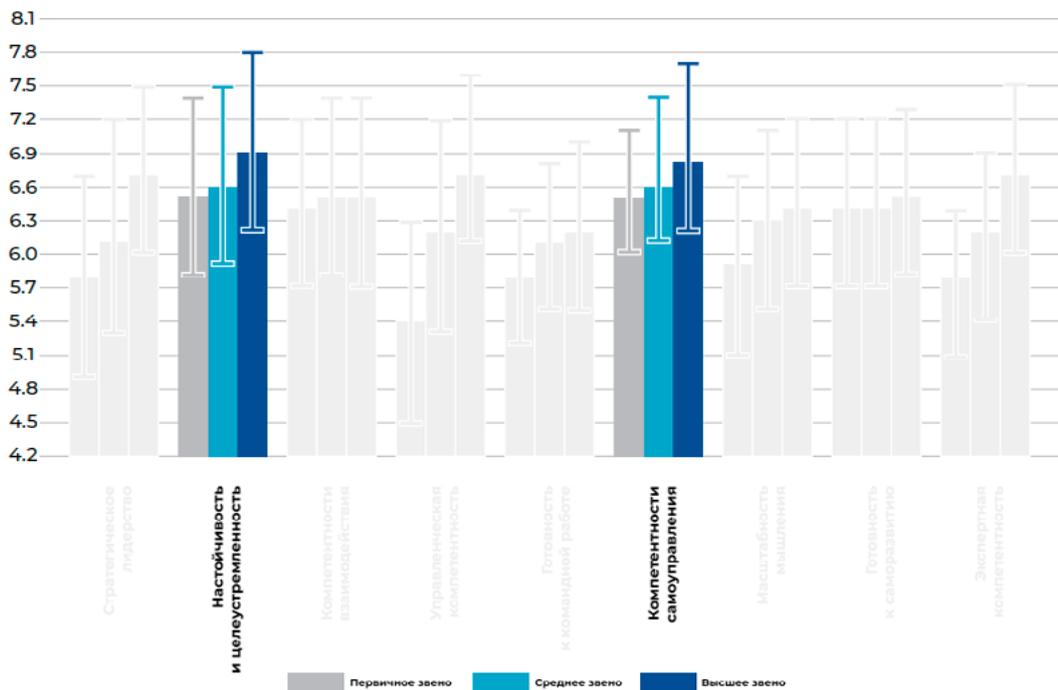


Рисунок 5. Кластеры компетенций, умеренно дифференцирующие руководителей разных уровней управления

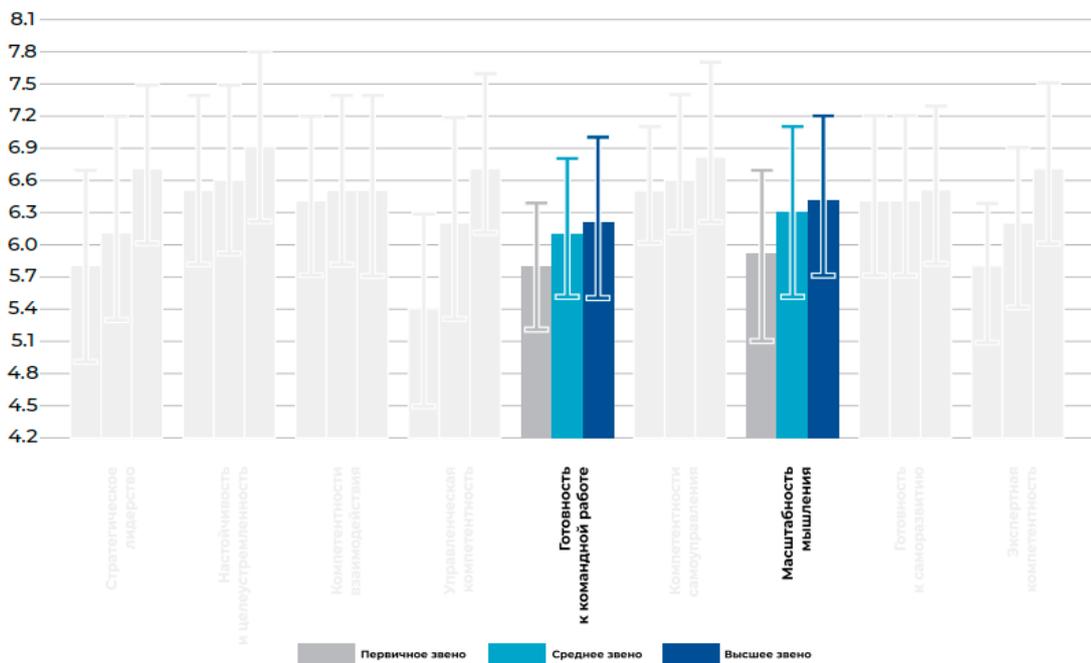


Рисунок 6. Кластеры компетенций, умеренно дифференцирующие руководителей разных уровней управления

У настойчивости и целеустремленности дисперсия средних значений между разными уровнями управления также статистически значима ($p \leq 0,05$), хотя и не так выражена, как у стратегического лидерства, входящего в ту же груп-

пу качеств руководителя-лидера. Т.е. настойчивость и, например, способность принимать непопулярные решения действительно развивается уже в процессе управленческой деятельности, т.к. от этого зависит управленческий успех. Однако разница выраженности этого качества относительно небольшая между руководителями первичного и среднего звена, но значительно растёт при переходе на высший уровень управления. Руководители высшего звена должны быть более устойчивы в достижении поставленных целей.

Аналогичное утверждение касается и компетентности самоуправления. Компетентность самоуправления также важна для руководителей, от нее зависит управленческий успех и не только профессиональное, но и физическое долголетие. Причем, при переходе с уровня на уровень управления компетентность самоуправления растет, хотя разница средних значений и не такая убедительная, как по показателям управленческой компетентности из той же группы факторов руководителя-менеджера. Можно отметить, что компетентность самоуправления несколько более выражена при переходе именно со среднего на высший уровень управления, чем при переходе с уровня руководителей первичного звена на средний. При этом статистическая значимость различий в уровне развития данного качества для всех трех уровней управления является несколько более высокой, чем у настойчивости и целеустремленности ($p \leq 0,01$).

В целом можно говорить, что настойчивость и целеустремленность и компетентность самоуправления предъявляют высокие требования к руководителям всех уровней управления (устанавливают высокий порог входа в управленческую деятельность), но большую значимость приобретают при переходе с уровня среднего звена на уровень высшего.

Определенный уровень готовности к командной работе важен на всех уровнях управления, но более высокая готовность к работе в команде проявляется при переходе с уровня руководителей первичного звена на уровень руководителей среднего звена. И в данном случае эта разница является статистически значимой. А вот статистически значимой разницы в уровне развития этой метакомпетенции между руководителями среднего и высшего звена обнаружить не удалось.

Масштабность мышления также наиболее значима при переходе с уровня первичного на уровень среднего звена. А вот между руководителями среднего и высшего звена она уже не настолько заметна. Хотя статистически значимые различия и наблюдаются, но между руководителями среднего и высшего звена больше похожи на «тенденцию», чем на надежно фиксируемую закономерность.

Можно утверждать, что масштабность мышления и готовность к командной работе становятся особенно значимыми при переходе с первичного уровня управления на уровень руководителей среднего звена и менее значимы при переходе из среднего уровня на высший уровень управления.

Таким образом, с точки зрения задачи разработки и описания модели компетенций, а затем ее практического использования, с учетом полученных данных, можно считать перечисленные 9 метакомпетенций в какой-то части дифференцирующими руководителей разных уровней, а для каких то уровней – сквозными (табл. 1).



Таблица 1. Матрица компетенций, включающая сквозные и дифференцирующие компетенции

Метакомпетенции	Компетенции руководителей		
	первичного звена	среднего звена	высшего звена
1. Лидерство – дифференцирующая для каждого из трех уровней управления	Лидерство в команде / проекте	Вовлекающее и кросс-функциональное лидерство (лидерство в метакоманде)	Стратегическое лидерство
2. Настойчивость и целеустремленность – сквозная для первичного и среднего звена	Нацеленность на результат		Ориентация на достижения и сила личности
3. Коммуникация и влияние – сквозная для всех уровней управления	Убеждающая коммуникация и построение стратегических отношений		
4. Управленческая компетентность – дифференцирующая для каждого из трех уровней управления	Управление исполнением	Управление процессами	Реализация стратегии
5. Работа в команде – дифференцирующая для каждого из трех уровней управления	Работа в функциональной/проектной команде	Работа в управленческой команде и командная интеграция	
6. Управление собой – самоуправление – сквозная для первичного и среднего звена	Самоуправление и стрессоустойчивость		Жизнестойкость и устойчивость к негативным воздействиям
7. Комплексность и масштабность мышления – сквозная для среднего и высшего звена	Гибкое и системное мышление	Масштабное (государственное) мышление	
8. Готовность к изменениям и развитию – сквозная для всех уровней управления	Развитие себя и других / управление изменениями		
9. Экспертно-аналитическая компетентность – дифференцирующая для каждого из трех уровней управления	Разработка и принятие эффективных управленческих решений	Принятие комплексных и стратегических решений	Принятие сложных решений

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



На основе полученных эмпирических данных представляется возможным формирование общей матрицы компетенций, в которой внутри каждого кластера компетенций могут быть компетенции:

- а) дифференцирующие руководителей всех трех уровней управления (1, 4, 9);
- б) дифференцирующие руководителей первичного звена по сравнению с группой руководителей среднего и высшего звена (5, 7);
- в) дифференцирующие группу руководителей первичного и среднего звена по сравнению с руководителями высшего звена (2, 6);
- г) являющиеся сквозными для всех уровней управления (3, 8).

Как дифференцирующие, так и сквозные компетенции можно наименовать в соответствии с их сущностным содержанием, который отражен в предложенном варианте.

Таким образом, можно констатировать факт появления первой модели ключевых – сквозных и дифференцирующих компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти, не только основанной на теоретической модели или экспертной оценке, но и прошедшей стадию эмпирической разработки, валидации и подтверждения ее состоятельности на основе статистических данных и широкой апробации. Полученные убедительные данные позволяют определить данную модель компетенций, как базовую для руководителей органов публичной власти (полная модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти, разработанная на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, представлена в приложении к статье).

Данная модель по сравнению с другими моделями имеет ряд значимых преимуществ.

Во-первых, она дает наиболее полное и комплексное представление о требованиях к личностно-профессиональным качествам руководителей органов публичной власти на всех основных (трех) уровнях управления.

Во-вторых, метакомпетенции обладают достаточной глубиной содержания, что позволяет декомпозировать их в рамках решения конкретных задач диагностики и оценки, а также личностно-профессионального развития.

В-третьих, являясь ядром всего кадрового цикла, данная модель компетенций представляет широкие возможности для формирования и развития стабильно эффективного коллектива органа публичной власти.

Применение модели для решения различных задач

Оценка по компетенциям может быть реализована на любом этапе кадрового цикла – в процессе отбора кандидатов, подбора кандидата под конкретную должность (назначение на вышестоящую должность), при формировании кадрового или управленческого резерва, при отборе участников на образовательную программу или при оценке потребности в обучении, а также в процессе реализации образовательных программ или при оценке прогресса личностно-профессионального развития.

Отбор / подбор кандидатов. Оценка по компетенциям должна строиться на основе сопоставления профиля кандидата с целевым профилем должности, на которую он претендует. Сравнение результатов разных кандидатов может быть основано на применении специальных решающих правил, предполагающих учет отклонения результатов оценки от целевого профиля вверх или вниз.

Формирование кадрового/управленческого резерва. Оценка по компетенциям может предполагать сопоставление результатов всех претендентов в резерв между собой (ранжировании), а также с учетом приближения результатов оценки каждого из кандидатов к профилю целевой должности (на которую формируется резерв) или сопоставления с проходным баллом, например, показателем



управленческой готовности. Необходимо отметить, что в отличие от оценки кандидатов на должность к участникам резерва предъявляются менее строгие требования с точки зрения соответствия целевому профилю, т.к. кандидаты могут включаться в резерв, в т.ч. «на вырост». Главной задачей оценки является отбор наиболее сильных кандидатов на основе их сравнения между собой.

Отбор на образовательную программу. При оценке компетенций с целью отбора для участия в образовательной программе могут использоваться две основных тактики:

1. Отбираются наиболее сильные и перспективные кандидаты. Тогда участники программы становятся фактически участниками кадрового резерва. Этот подход применяется наиболее часто.

2. Отбираются участники с максимальными отклонениями от целевого профиля с целью развития недостающих компетенций.

Оценка потребности в обучении. Систематическая оценка по компетенциям позволяет получить информацию об уровне развития тех или иных компетенций сотрудников организации, что может быть использовано при планировании обучения и разработке образовательных программ с целью максимального соответствия контента и форматов обучения реальным потребностям сотрудников и организации, например, как способ поддержки реализуемых изменений.

Оценка в процессе реализации образовательных программ. В процессе реализации образовательной программы оценка по компетенциям позволяет повысить осознанность участников программы в отношении развития собственных личностно-профессиональных качеств и выступает действенным стимулом для повышения вовлеченности в образовательный процесс. Если оценка по компетенциям проводилась на входе в программу (например, при отборе на программу), то оценка после завершения программы или на ее последних этапах показывает динамику развития тех или иных компетенций и, соответственно, качество реализации программы. Опыт применения инструментов личностно-профессиональной диагностики в образовательных программах показывает, что измерение динамики развития целесообразно на программах продолжительностью от нескольких месяцев (как правило, не менее 7-8 месяцев) и нецелесообразно на программах продолжительностью менее 250 часов.

Заключение

Формирование адекватного ответа системы публичной власти на новые требования и вызовы внешней среды определяется возможностью этой системы не только к быстрой адаптации, но и к фокусировке ресурсов на наиболее эффективных действиях. В этой связи желательна не только централизация усилий, но и опора таких усилий на научный подход с одновременным отказом от волюнтаризма и дилетантизма в применении кадровых технологий. Особую важность в этой связи приобретает определение и поддержания единого концептуального и методологического контура на новом уровне развития практик оценки и личностно-профессиональной диагностики.

Существенное и быстрое повышение уровня зрелости современных кадровых технологий возможно, в первую очередь, на основе централизованных и одновременно прошедших широкую апробацию как в госсфере, так и в бизнесе решений. Применение модели управленческой готовности РАНХиГС доказало свою состоятельность на протяжении десятка лет в самых разных кадровых задачах, а лежащая в ее основе научно обоснованная теоретическая модель и результаты ее эмпирической проверки позволили предложить базовую модель как сквозных, так и дифференцирующих компетенций для всех основных уровней управленческой деятельности.



Бесспорным и основным достоинством предлагаемой модели компетенций является ее высокая внешняя валидность, доказанная на основе применения классификатора управленческих должностей ФОИР ВШГУ, позволившего собрать убедительные статистические данные об отличиях выраженности компетенций на разных уровнях управления. На сегодняшний день внешней валидностью могут похвастаться немногие из известных не только отечественных, но и зарубежных моделей компетенций, что позволяет задать созданной моделью ключевых компетенций новые стандарты в применении методологии оценки.

Применение базовой модели компетенций в контексте реализации системного подхода в кадровой политике позволяет выделить несколько ключевых аспектов, детерминирующих уровень зрелости системы оценки в органах публичной власти:

- внедрение высоких стандартов качества за счет снижения необоснованной дифференцированности подходов к оценке в рамках системы органов публичной власти;
- возможность действительного повышения уровня зрелости кадровых технологий в масштабах всей системы органов публичной власти не за счет конкурирующих между собой и применяемых на локальных уровнях решений, а за счет стандартизации и ресурсной обеспеченности используемых подходов к оценке;
- устранение существующего неравенства субъектов кадровой политики с точки зрения доступов к ресурсам для реализации качественной оценки;
- расширение возможностей субъектов кадровой политики в поиске эффективных решений за счет перефокусировки на тех действиях, которые действительно являются «белыми пятнами»;
- возможность дальнейшего развития методологии оценки на основе использования компетентностно-ресурсного и ресурсного подходов.

Список литературы:

1. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии: коллективная монография / [Ю. К. Баркова и др.]; под общ. науч. ред. Ю. В. Синягина. Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. 354 с.
2. Ордобоева Л.М. Метакомпетенция как компонент содержания профессиональной иноязычной подготовки студентов в языковом вузе // Вестник Московского государственного лингвистического университета. 2014. № 14(700). С. 144-153.
3. Переверзина О.Ю. Прогностические возможности современных технологий оценки управленческого потенциала // Мир психологии. 2020. № 4(104). С. 208-216.
4. Расиел И. Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач / Пер. с англ. 7-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2012. 192 с.
5. Селезнева Е.В., Чирковская Е.Г. Глубинное интервью как инструмент оценки управленческой готовности // Коммуникология. 2020. Т. 8. № 4. С. 80-98.
6. Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. 186 с.
7. Синягин Ю.В. Трехкомпонентная модель управленческой готовности // Живая психология. 2017. Т. 4. № 2. С. 101-108. DOI: 10.18334/jp.4.2.38381
8. Синягин Ю.В. Факторы, условия и биографические предикторы успешной

управленческой карьеры в системе государственной гражданской службы // Государственная служба. 2019. № 4. С. 6-21.

9. Синягин Ю.В., Переверзина О.Ю., Косороткина М.С., Мударисов А.А. Личностно-профессиональная диагностика как комплексный механизм оценки компетентностей и компетенций гражданских служащих // Теория и практика общественного развития. 2013. № 11. С. 125-129.
10. Синягин Ю.В., Чирковская Е.Г. Управленческая готовность как интегративный показатель развития личностно-профессиональных ресурсов руководителя // Личность: ресурсы и потенциал. 2019. № 2. С. 5-9.
11. Чирковская Е.Г., Миханькова П.В., Мударисов А.А. Компетентностный подход к оценке государственных служащих: краткая история становления в России и за рубежом // Тенденции развития науки и образования. 2018. № 43-3. С. 76-79.
12. Шабанов О.А. Метакомпетенция и метакомпетентность в рамках компетентностного подхода в образовании // Человек и образование. 2015. № 3. С. 53-56.
13. Шебураков И.Б. Ключевые персонал-технологии в системе управления персоналом, ориентированной на результат // Актуальные вопросы управления персоналом. СПб.: Изд-во СЗАГС, 2008. С. 42-47.
14. Шебураков И.Б., Татарина Л.Н. Кадровые резервы в Российской Федерации: монография. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. 128 с.
15. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Карьерные траектории руководителей субъектов Российской Федерации в условиях новой кадровой политики // Мир психологии. 2020. № 4(104). С. 199-208.
16. Dimitrova D. Das Konzept der Metakompetenz: theoretische und empirische Untersuchung am Beispiel der Automobilindustrie. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft, 2008. 259 p.

The basic model of competencies of heads of public authorities: justification of the application

Sheburakov Ilya Borisovich

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

Abstract

The article presents a basic model of the competencies of heads of public authorities, as well as the results of empirical research confirming the validity of this model. Based on the empirical data obtained, the division of managerial competencies into cross-



cutting and differentiating ones is justified in relation to management levels. The model can be proposed for wide application not only across the entire system of the state civil service, but also in the system of public authorities both in relation to state and municipal employees, as well as persons holding state or municipal positions, as well as in relation to the management personnel of organizations subordinate to the authorities.

Key words

• public authorities • heads • specialists • assessment • competence approach • meta-competencies • competence model •

References

1. Diagnostics and professional development of public service management personnel: methodology and technologies: a collective monograph / [Yu. K. Barkova et al.]; under total. scientific ed. by Yu. V. Sinyagin. Moscow: Publishing House «Delo» RANEPА, 2021. 354 p.
2. Ordoboeva L.M. Meta-competence as a component of the content of professional foreign language training of students in a language university // Bulletin of the Moscow State Linguistic University. 2014. N 14 (700). P. 144-153.
3. Pereverzina O.Y. Prognostic possibilities of modern technologies for assessing managerial potential // The world of psychology. 2020. N 4(104). P. 208-216.
4. Rasiel I. The McKinsey method: Using the techniques of leading strategic consultants to solve personal and business problems / Trans. from English 7th ed. M.: Alpina Publisher, 2012. 192 p.
5. Selezneva E.V., Chirkovskaya E.G. In-depth interview as a tool for assessing managerial readiness. 2020. Vol. 8. N 4. P. 80-98.
6. Sinyagin Yu.V. Questionnaire for assessing managerial potential in complex personal and professional diagnostics. Moscow: Publishing house «Delo» RANEPА, 2020. 186 p.
7. Sinyagin Yu.V. A three-component model of managerial readiness // Living psychology. 2017. Vol. 4. N 2. P. 101-108. DOI: 10.18334/lp.4.2.38381
8. Sinyagin Yu.V. Factors, conditions and biographical predictors of a successful managerial career in the public civil service system // Civil Service. 2019. N 4. P. 6-21.
9. Sinyagin Yu.V., Pereverzina O.Yu., Kosorotkina M.S., Mudarisov A.A. Personal and professional diagnostics as a complex mechanism for assessing the competencies and competencies of civil servants // Theory and practice of social development. 2013. N 11. P. 125-129.
10. Sinyagin Yu.V., Chirkovskaya E.G. Managerial readiness as an integrative indicator of the development of personal and professional resources of the head // Personality: resources and potential. 2019. N. 2. P. 5-9.
11. Chirkovskaya E.G., Mikhankova P.V., Mudarisov A.A. Competence-based approach to the assessment of civil servants: a brief history of formation in Russia and abroad // Trends in the development of science and education. 2018. N 43-3. P. 76-79.
12. Shabanov O.A. Metacompetence and metacompetence in the framework of a competence-based approach in education // Man and education. 2015. N 3. P. 53-56.
13. Sheburakov I.B. Key personnel technologies in a result-oriented personnel management system // Actual issues of personnel management. St. Petersburg:



- Publishing House of the SSAGS, 2008. P. 42-47.
14. Sheburakov I.B., Tatarinova L.N. Personnel reserves in the Russian Federation: monograph. M.: Publishing house «Delo» RANEPА, 2021. 128 p.
 15. Sheburakov I.B., Sheburakova O.N. Career trajectories of the heads of the subjects of the Russian Federation in the context of the new personnel policy // The world of psychology. 2020. N 4(104). P. 199-208.
 16. Dimitrova D. Das Konzept der Metakompetenz: theoretische und empirische Untersuchung am Beispiel der Automobilindustrie. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft, 2008. 259 p.

Поступила в редакцию: 20.02.2024

Принята в печать: 06.04.2024

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Приложение

И.Б. Шебураков, О.Ю. Переверзина, Е.Г.Чирковская
 ФОИР ВШГУ РАНХиГС

Матрица сквозных и дифференцирующих компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ



1. ЛИДЕРСТВО

	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
	Способность «заражать» своим видением, ставить амбициозные цели и вести за собой для их достижения, развивая и поддерживая энергетический потенциал своих последователей			
	Основные составляющие: 1) вовлечение с опорой на внутреннюю мотивацию 2) стратегическое видение (высокая дисперсия средних значений между уровнями управления)			
	Самомотивация поддерживает высокий уровень собственной мотивации за счет интереса к тому делу, которым занимается	Лидерство в команде / проекте берет на себя функции лидера (в том числе неформального) в совместной работе над поставленной задачей	Вовлекающее и кросс-функциональное лидерство (лидерство в мета-команде) объединяет группы людей в мета-команды для достижения значимых совместных результатов	Стратегическое лидерство видит и увлекает других стратегическими перспективами деятельности и развития организационно-управленческих структур; видит возможности в сложной и неопределенной среде

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
 <p>2. НАСТОЙЧИВОСТЬ И ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ</p>	Способность преодолевать препятствия и сопротивление внешней среды на пути достижения целей в профессиональной и управленческой деятельности			
	Основные составляющие: 1) требовательность к себе и окружающим 2) амбициозность целей (умеренная дисперсия средних значений между уровнями управления)			
	Ответственность и самодисциплина внутренняя ответственность за результат	Нацеленность на результат четко представляет необходимый групповой результат и удерживает его в процессе работы		Ориентация на достижения и сила личности – ставит высокие личные и командные цели, добивается результатов, несмотря на препятствия
 <p>3. КОММУНИКАЦИЯ И ВЛИЯНИЕ</p>	Способность к конструктивному взаимодействию; владение умениями и навыками эффективных коммуникаций; способность приходить к взаимовыгодному решению			
	Основные составляющие: 1) межличностная коммуникация и взаимодействие 2) социальное влияние (слабая дисперсия средних значений между уровнями управления)			
	Коммуникация и взаимодействие демонстрирует доброжелательность и конструктивность в общении	Убеждающая коммуникация и построение стратегических отношений (создание партнерств) – убедителен в процессе межличностного взаимодействия, выстраивает сеть профессиональных контактов и формирует стратегические отношения с партнерами, влияет на большие группы людей		

	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
 <p>4. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ</p>	Способность эффективно реализовывать функции управления и эффективно управлять процессами и людьми			
	Основные составляющие: 1) эффективное управление процессами 2) организация совместной деятельности (управление исполнением) (очень высокая дисперсия средних значений между уровнями управления)			
	Не оценивается	Управление исполнением эффективно осуществляет планирование, организацию, мотивацию, контроль сотрудников вверенного подразделения	Управление процессами организует и координирует деятельность организации в направлении общей организационной цели / целей	Реализация стратегии управляет процессом достижения стратегических целей организации и решением проблем в области долгосрочного развития
 <p>5. РАБОТА В КОМАНДЕ</p>	Ориентация на командное взаимодействие; владение навыками командного решения задач, принятия командных решений			
	Основные составляющие: 1) готовность к работе в команде и на команду (обеспечивает поддержку лидера, считает себя частью команды) 2) объединение усилий и интеграция результатов (усиление состава - своими ресурсами и развитие взаимодействия) (умеренная дисперсия средних значений между уровнями управления)			
	Работа в функциональной/проектной команде участвует в совместном решении задач, разделяет общие нормы, ценности и ответственность		Работа в управленческой команде и командная интеграция является важной частью большой команды, возглавляя деятельность своего подразделения; интегрирует результаты деятельности различных команд, объединяет людей на основе общих ценностей, обеспечивая устойчивый вклад в общее дело	

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ



СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
 <p>6. УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ (САМОУПРАВЛЕНИЕ)</p>	<p>Способность к эффективной самоорганизации и управление своими состояниями в условиях длительных эмоциональных и физических нагрузок без потери продуктивности</p>			
	<p>Основные составляющие: 1) самообладание и уравновешенность 2) эффективная самоорганизация (управление собой в контексте решаемых задач, оптимальное использование собственных ресурсов) (умеренная дисперсия средних значений между уровнями управления)</p>			
	<p>Эффективный самоконтроль сохраняет самообладание и продуктивность в эмоционально сложных ситуациях</p>	<p>Самоуправление и стрессоустойчивость эффективно управляет своим состоянием в т.ч. в ситуациях конфликтов и стрессов, быстро восстанавливает силы, оптимально использует личные ресурсы</p>		<p>Жизнестойкость и устойчивость к негативным воздействиям соблюдает стратегический баланс между личностными затратами и достижением результатов, наращивает личные ресурсы</p>
 <p>7. КОМПЛЕКСНОСТЬ И МАСШТАБНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ</p>	<p>Способность видеть и системно анализировать ситуации не только с позиций занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте</p>			
	<p>Основные составляющие: 1) комплексность, системность и вариативность мышления (способность посмотреть на картину в целом, связать между собой различные элементы) 2) глобальное мышление (способность смотреть на ситуацию «взглядом сверху») (высокая дисперсия средних значений между двумя уровнями управления)</p>			
	<p>Гибкое и системное мышление формирует целостное понимание ситуации, выявляет закономерности на основе сопоставления противоречивых и неоднозначных данных</p>		<p>Масштабное (государственное) мышление связывает воедино глобальные факторы, влияющие на развитие государства, общества и организационно-управленческих структур</p>	

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
 8. ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ И РАЗВИТИЮ	Готовность к личностно-профессиональному росту, обучению, саморазвитию и внедрению изменений			
	Основные составляющие: 1) готовность к саморазвитию (внутренний фокус) 2) управление изменениями (внешний фокус) (отсутствует значимая дисперсия между уровнями управления, за исключением деятельности, насыщенной задачами развития*)			
	Обучаемость и адаптивность демонстрирует готовность учиться и переучиваться, менять свое представление о мире и профессиональной деятельности	Развитие себя и других / управление изменениями адекватно оценивает свои сильные стороны и области развития; целостно развивает и совершенствует себя как личность, быстро адаптируется к новым условиям		
*Готовность к изменениям и развитию (для решения задач развития)	Поддержка и реализация изменений осознает необходимость изменений, желает участвовать в процессе реализации изменений и поддерживает его	Лидерство в изменениях занимает проактивную позицию и инициативно предлагает необходимые организационные изменения	Реформирование систем и структур лидирует во внедрении принципиально новых подходов, меняющих парадигму управления в организации/регионе/стране	

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



**9.
ЭКСПЕРТНО-
АНАЛИТИЧЕСКАЯ
КОМПЕТЕНТНОСТЬ**

Специалисты

**Руководители
начального звена**

**Руководители
среднего звена**

**Руководители
высшего звена**

Способность на основе имеющегося профессионального опыта и знаний к глубокому разностороннему и системному анализу профессиональных и управленческих проблем и принятию эффективных решений

Основные составляющие:

- 1) аналитические способности, скорость и динамичность мышления
- 2) профессиональная экспертиза (опыт решения сложных профессиональных задач) (высокая дисперсия средних значений между уровнями управления)

Профессионализм и экспертиза в области специализации

осуществляет аналитическую и экспертную деятельность в рамках непосредственного профессионального опыта: дает рекомендации, экспертные мнения/оценки

Разработка и принятие эффективных управленческих решений

способен быстро принимать управленческие решения на основе имеющихся данных и собственной профессиональной экспертизы

Принятие комплексных и стратегических решений

демонстрирует способность к надсистемной аналитической деятельности и обобщениям за пределами непосредственного профессионального опыта и принятию стратегических решений

Принятие сложных решений

принимает выверенные решения в сложных управленческих ситуациях, давления внешней среды и разнонаправленных интересов, просчитывая будущие последствия и далеко отсроченные влияния

Паспорта ключевых компетенций модели РС ОПВ

1. ЛИДЕРСТВО

Способность «заражать» своим видением, ставить амбициозные цели и вести за собой для их достижения, развивая и поддерживая энергетический потенциал своих последователей.

		Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
		Структура компетенции			
		Самомотивация	Лидерство в команде / проекте	Вовлекающее и кросс-функциональное лидерство	Стратегическое лидерство
Компоненты	Стратегическое видение	<ul style="list-style-type: none"> Горизонт планирования: до 1 года. Понимает свою роль/функцию в решении стратегических задач организации. 	<ul style="list-style-type: none"> Горизонт планирования: 1-3 года. Связывает цели деятельности своего подразделения/команды со стратегическими целями организации. 	<ul style="list-style-type: none"> Горизонт планирования: 3-5 лет. Активно участвует/способствует разработке стратегических целей развития организации отрасли/направления. 	<ul style="list-style-type: none"> Горизонт планирования свыше: 5 лет (вплоть до понимания «исторической перспективы»). Трансформирует неопределенность среды в ресурсы и возможности. Является визионером, задает тренды, формулирует стратегические цели развития организации отрасли/направления.
	Вовлечение с опорой на внутреннюю мотивацию	<ul style="list-style-type: none"> Инициативен, стремится брать на себя дополнительные задачи / обязанности. Демонстрирует активную профессиональную позицию (не просто исполняет обязанности, а предлагает способы оптимизации, повышения эффективности деятельности). 	<ul style="list-style-type: none"> Выступает координатором участников команды, отвечает за организацию совместной деятельности команды. Демонстрирует заинтересованность, увлеченность делом, готовность делать больше запланированного. 	<ul style="list-style-type: none"> Координирует участников команд вне зависимости от должностного статуса (как ниже-, так и вышестоящих участников). Конструктивно совмещает лидерство (через эмоциональное влияние) и формальное руководство в системе государственного и муниципального управления. 	<ul style="list-style-type: none"> Объединяет единомышленников и вдохновляет их масштабными идеями, использует ресурсы и потенциал членов команды. Распределяет лидерские функции между сильными членами команды, оставаясь ключевой фигурой, всеми признанным авторитетом.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

Компоненты	Личностные качества	<ul style="list-style-type: none"> Устойчивая ориентация (направленность) на решение задач развития. 	<ul style="list-style-type: none"> Проактивная позиция, готовность инициировать / быть причастным к реализации масштабных проектов, имеющих государственное значение / социальную значимость / общественный резонанс. 	<ul style="list-style-type: none"> Является примером приверженности своему делу для окружающих. 	<ul style="list-style-type: none"> Яркая личность, выделяющаяся на фоне других (за счет энергетика (харизматичный лидер) или интеллектуального превосходства (интеллектуальный лидер).
	ЗУН (знания, умения, навыки)	<ul style="list-style-type: none"> Знание технологий самомотивации, умение создавать индивидуальные смыслы в деятельности, навык быстрого действия (короткий период между решением и его реализацией). 	<ul style="list-style-type: none"> Знание технологий персонального лидерства (технологии убеждающей коммуникации и противостояния влиянию, методы и инструменты фасилитации, технологии распределенного и вовлекающего лидерства и др.). 	<ul style="list-style-type: none"> Знание технологий социального лидерства (социальное проектирование, субъектный подход к людям, использование технологий, ведущих к синергетическому эффекту, ресурсный подход к деятельности (опора на создание и преумножение ресурсов в большей степени, чем на их использование). 	<ul style="list-style-type: none"> Знание контекстных лидерских технологий (знание методологии развития глобальных процессов – SHIVA, «Черные лебеди», «Антихрупкость» и др.); умение идти вперед, соответствуя внешним контекстам или опережая их.
	Опыт / Достижения	<ul style="list-style-type: none"> Опыт (поддержанный) самовыдвижения своей кандидатуры для участия в проектах. Опыт волонтерской деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> Успешный опыт координации деятельности внутри проектных команд / опыт волонтерской деятельности и пр. (с точки зрения лидерования, а не просто участия). 	<ul style="list-style-type: none"> Успешный опыт координации нескольких проектных / кросс-функциональных команд (с точки зрения выполнения лидирующих функций, как лидер процессов). 	<ul style="list-style-type: none"> Опыт инициирования программ / проектов регионального / государственного масштаба.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

2. НАСТОЙЧИВОСТЬ И ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ

Способность преодолевать препятствия и сопротивление внешней среды на пути достижения целей в профессиональной и управленческой деятельности.

		Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
		Структура компетенции			
		Ответственность и самодисциплина	Нацеленность на результат		Ориентация на достижения и сила личности
Компоненты	Требовательность к себе и к окружающим	<ul style="list-style-type: none"> Стремится получить качественный результат, а не просто выполнить поручение «для галочки». Своевременно выполняет свои обязанности. 	<ul style="list-style-type: none"> Проявляет упорство в достижении целей и желаемых результатов. Работает с полной самоотдачей, максимально вкладывается в результат и требует того же от сотрудников. 		<ul style="list-style-type: none"> Принимает вызовы и риски, преодолевает значительные препятствия на пути к достижению цели. Готов к ненормированной деятельности и «сверхусилию» для достижения результата.
	Амбициозность целей	<ul style="list-style-type: none"> Находит способы решения задач и достижения целей, а не объяснения почему невозможно ничего сделать. Предлагает руководителю дать ему/ей задачи повышенной сложности. 	<ul style="list-style-type: none"> Рассматривает трудности как вызов, мобилирующий фактор. Самостоятельно ставит перед собой сложные, амбициозные цели. 		<ul style="list-style-type: none"> Постоянно повышает «планку» достижений, как для себя, так и для сотрудников. Не останавливается на достигнутом, после получения результата ставит новые цели.
	Личностные качества	<ul style="list-style-type: none"> Высокие личные стандарты деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> Уверенность в себе, адекватно высокая самооценка. 		<ul style="list-style-type: none"> Сила личности (умение преодолевать внутренние ограничения, способность к волевому усилию).

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

Компоненты	ЗУН	<ul style="list-style-type: none"> • Умение выполнять поручения в полном объеме, без необходимости переделок и доработок. • Умение брать ответственность на себя. 	<ul style="list-style-type: none"> • Знание принципов постановки и достижения целей (например, целеполагание по SMART и др.). • Умение анализировать ошибки и промахи, затрудняющие достижение результата. 	<ul style="list-style-type: none"> • Навык преодоления сопротивления внешней среды. • Умение «держать удар».
	Опыт / Достижения	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие поощрений, грамот за ответственное отношение к работе. • Регулярное премирование за качество работы. 	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие подтвержденных результатов достижения профессиональных целей, реализованных проектов в прошлом. • Опыт преодоления трудностей на пути достижения целей. 	<ul style="list-style-type: none"> • Спорт «высоких достижений» в детском и подростковом возрасте, оконченная музыкальная школа, защищенная кандидатская/ докторская диссертация и т.д. • Наличие в опыте значимых масштабных побед/достижений/ проектов, инициированных и реализованных под его руководством. • «Высота» преодоленного барьера, рефлексия опыта неудач.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

3. КОММУНИКАЦИЯ И ВЛИЯНИЕ

Способность к конструктивному взаимодействию; владение умениями и навыками эффективных коммуникаций; способность приходить к взаимовыгодному решению.

		Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
		Структура компетенции			
		Коммуникация и взаимодействие	Убеждающая коммуникация и построение стратегических отношений (создание партнерств)		
Компоненты	Межличностная коммуникация и взаимодействие	<ul style="list-style-type: none"> Доброжелателен и открыт в общении. Активно взаимодействует по всем рабочим вопросам, не уклоняется от взаимодействия. 	<ul style="list-style-type: none"> Формирует и развивает разветвленную сеть деловых контактов. Ориентирован на создание партнерств для укрепления горизонтальных связей с другими органами власти и прочими структурами. Демонстрирует коммуникативную гибкость с учетом индивидуальных особенностей собеседника (с разными людьми по-разному). 		
	Социальное влияние	<ul style="list-style-type: none"> Оказывает эмоциональную поддержку в сложных ситуациях. Не поддается манипуляциям и деструктивному влиянию со стороны коллег или граждан, получающих государственные услуги. 	<ul style="list-style-type: none"> Устойчив к сопротивлению или давлению со стороны оппонентов, умело преодолевает возражения. В результате переговоров достигает своих целей. 		
	Личностные качества	<ul style="list-style-type: none"> Коммуникабельность (направленность на общение и взаимодействие). Эмпатия. Вежливость. 	<ul style="list-style-type: none"> Ассертивность. Эмоциональный интеллект (понимание собственных чувств и чувств партнеров). Толерантность. Уважительное отношение к людям. 		

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



Компоненты	ЗУН	<ul style="list-style-type: none"> • Умение устанавливать контакт (раппорт). • Грамотность, отличное владение русским языком. • Умение аргументировать свою точку зрения. 	<ul style="list-style-type: none"> • Умение в условиях работы в сложных системах оперативно решать возникающие вопросы и проблемы с людьми, занимающими схожие позиции в смежных структурах. • Знание принципов формирования доверия и ведения переговоров. • Умение управлять своими и чужими эмоциями в процессе коммуникации, при необходимости разрядить обстановку, уместно используя юмор. • Навыки ведения сложных переговоров, эффективного поведения в конфликте. • Навыки публичных выступлений. • Знания и навыки проведения совещаний, фасилитационных и командных сессий. • Знания в области JR, PR, политтехнологии, влияние на социум, формирование сетей, управление общественным мнением.
	Опыт / Достижения	<ul style="list-style-type: none"> • Опыт взаимовыгодного решения сложных межфункциональных вопросов. • Опыт убеждения партнеров, оказания влияния для реализации собственных профессиональных / управленческих целей и задач. 	<ul style="list-style-type: none"> • Масштаб реального позитивного влияния (примеры из опыта). • Опыт достижения результата в ходе переговоров на высоком уровне (межрегиональных, в масштабах страны, зарубежные переговоры), проведение ответственных переговоров на регулярной основе (является «персоной выбора» для проведения таких переговоров). • Опыт разрешения острых кроссфункциональных конфликтов с большим количеством / статусом заинтересованных сторон.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

4. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Способность эффективно реализовывать функции управления и эффективно управлять процессами и людьми.

		Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
		Структура компетенции		
		Управление исполнением (регулярный менеджмент)	Управление процессами (выстраивание процессов)	Стратегическое управление
Компоненты	Эффективное управление процессами	<ul style="list-style-type: none"> Организует деятельность сотрудников вверенного подразделения: распределяет задачи, оценивает временные ресурсы и др. Контролирует качество работы и исполнительскую дисциплину сотрудников подразделения. 	<ul style="list-style-type: none"> Каскадирует глобальные, стратегические цели организации / направления в конкретные задачи вверенных подразделений. Добивается своевременного и качественного совокупного результата работы нескольких подразделений (департаментов, отделов) и/или организации в целом. 	<ul style="list-style-type: none"> Выстраивает «с нуля» или существенно улучшает/реформирует систему управления государственного органа на основе стратегических приоритетов развития и стратегических задач. Контролирует распределение ресурсов (человеческих, финансовых и др.) в соответствии со стратегией развития организации.
	Организация совместной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> Учитывает ресурсы (сильные стороны) и зоны развития сотрудников при распределении задач. Мотивирует сотрудников на достижение высоких индивидуальных и коллективных результатов. 	<ul style="list-style-type: none"> Определяет ключевых лиц и группы влияния внутри или вне организации, учитывает их, заручается поддержкой, привлекает к участию в мероприятиях по проекту и др. Мотивирует сотрудников, даже не имея дополнительных материальных ресурсов для стимулирования. 	<ul style="list-style-type: none"> Целенаправленно формирует сильную управленческую команду (добивается высокой эффективности работы за счет оптимальных назначений на ключевые должности и эффективного распределения ролей). Задаёт ценностные ориентиры, формирует основные принципы служебной культуры государственного органа.
	Личностные качества	<ul style="list-style-type: none"> Исполнительность. Ответственность. Лояльность. 	<ul style="list-style-type: none"> Готовность к реализации менеджерских функций и регулярному менеджменту. 	<ul style="list-style-type: none"> Ориентация на решение организационных задач (преобладающая над лидерством и стремлением к экспертно-аналитической деятельности).

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

Компоненты	ЗУН	<ul style="list-style-type: none"> Знание базовых управленческих методов и технологий (SMART и др.). 	<ul style="list-style-type: none"> Знания и навыки регулярного и проектного менеджмента. 	<ul style="list-style-type: none"> Навыки антикризисного управления. Знания и навыки управления проектами и программами (включая национальные проекты и программы).
	Опыт / Достижения	<ul style="list-style-type: none"> Участие в подготовке предложений по совершенствованию законодательства. Подготовка ответов на запросы органов публичной власти и органов местного самоуправления, на обращения физических и юридических лиц в пределах компетенции подразделения. 	<ul style="list-style-type: none"> Результаты работы подразделения / организации входят в ТОП лучших практик в сфере государственного и муниципального управления. 	<ul style="list-style-type: none"> Максимальный масштаб управленческого опыта (например, управление отраслью, регионом на уровне первого лица). Разработанная / внедренная оргсистема (или вносимые улучшения) соответствуют передовым российским и международным практикам.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

5. РАБОТА В КОМАНДЕ

Ориентация на командное взаимодействие; владение навыками командного решения задач, принятия командных решений.

		Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
		Структура компетенции			
		Работа в функциональной/проектной команде		Работа в управленческой команде и командная интеграция	
Компоненты	Готовность к работе в команде и на команду	<ul style="list-style-type: none"> Предпочитает работать над решением поставленных задач совместно с коллегами, а не индивидуально. Понимает и разделяет нормы и правила группы (команды), действует в соответствии с ними. 	<ul style="list-style-type: none"> Готов к совместной работе в разных ролях (как руководитель команды и член команды вышестоящего руководителя). Включается, совместно с руководителями других подразделений, в решение общих вопросов, договаривается о распределении задач в рамках совместной деятельности. Целенаправленно формирует команду единомышленников. Принимает и использует принципы распределенного лидерства. 		
	Объединение усилий и интеграция результатов	<ul style="list-style-type: none"> Направляет свою деятельность на общую цель: инвестирует свои лично-профессиональные ресурсы (идеи, время, способности, эмоции и др.) для достижения командного результата. Принимает свою роль в процессе командной работы и следует ей. 	<ul style="list-style-type: none"> Интегрирует собственные результаты в единый совместный результат. Конструктивно и своевременно решает межфункциональные противоречия и конфликты на стыке работы подразделений. Эффективно использует ресурсы членов команды для достижения поставленных целей. Осуществляет координацию и руководство несколькими командами, или большими / многофункциональными командами. 		
	Личностные качества	<ul style="list-style-type: none"> Склонность к совместной деятельности. Коммуникабельность. 	<ul style="list-style-type: none"> Готовность идти на компромисс. Ролевая гибкость. Стремление к сплоченности, общности. Толерантность к иному мнению. 		

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Компоненты	ЗУН	<ul style="list-style-type: none"> Знание методов организации внутрикомандного взаимодействия (особенности групповой динамики, техники организации внутрикомандного взаимодействия, стимуляции активности пассивных участников, стимулирования креативности группы, мозгового штурма и др.). 	<ul style="list-style-type: none"> Знание методов организации межгруппового взаимодействия (техники организации межкомандного взаимодействия, командного коучинга, принципы формирования сплоченности команд и др.). Знание методов формирования ценностных основ совместной деятельности больших групп / большого количества команд (техники принятия решений в больших группах, объединение людей на основе общих ценностей и др.).
	Опыт / Достижения	<ul style="list-style-type: none"> Опыт работы в командах разного уровня (муниципальный, региональный, федеральный), разного состава и численности. 	<ul style="list-style-type: none"> Опыт руководства различными по составу и численности командами. Опыт работы в управленческих командах/проектах федерального и/или международного уровня. Опыт командной интеграции.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

6. УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ (САМОУПРАВЛЕНИЕ)

Способность к эффективной самоорганизации и управление своими состояниями в условиях длительных эмоциональных и физических нагрузок без потери продуктивности.

		Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
		Структура компетенции			
		Эффективный самоконтроль	Самоуправление и стрессоустойчивость		Жизнестойкость и устойчивость к негативным воздействиям
Компоненты	Самообладание и уравновешенность	<ul style="list-style-type: none"> Действует спокойно и последовательно в напряженных ситуациях и под воздействием длительных эмоциональных и физических нагрузок. Удерживает настрой на деловое взаимодействие даже при негативных реакциях от окружающих (остается вежливым, не переходит на личности и др.). 	<ul style="list-style-type: none"> Сохраняет спокойствие при столкновении с конфронтацией, при сопротивлении и возражениях сотрудников. Быстро восстанавливает силы, психоэмоциональное и физическое состояние после перенесенных стрессовых ситуаций и неудач. 		<ul style="list-style-type: none"> Воспринимает ситуации неопределенности как неотъемлемую часть управленческой деятельности, не избегает их. Рассматривает сложности и кризисы как возможности для развития.
	Эффективная самоорганизация	<ul style="list-style-type: none"> Поддерживает оптимальный уровень активности в течение всего рабочего дня/недели. Реалистичен в отношении того, что может быть достигнуто в течение определенного периода времени. 	<ul style="list-style-type: none"> Быстро мобилизуется при появлении непредвиденных обстоятельств. Настроен на многозадачность, удерживает в зоне внимания и контроля несколько целей одновременно. 		<ul style="list-style-type: none"> Способен продуктивно действовать в условиях отсроченного или негарантированного вознаграждения / успеха / результата. Быстро переключается между задачами без потери результативности.
	Личностные качества	<ul style="list-style-type: none"> Эмоциональная устойчивость. Позитивное мышление. 	<ul style="list-style-type: none"> Стрессоустойчивость. Интерес к жизни во всех ее проявлениях (не зацикливается только на работе). 		<ul style="list-style-type: none"> Осознанность, субъектная позиция. Ответственное отношение к здоровью. Уверенность в себе.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

Компоненты	ЗУН	<ul style="list-style-type: none"> • Навыки эмоциональной саморегуляции и самоконтроля. • Навыки управления временем. 	<ul style="list-style-type: none"> • Знание своих сильных сторон и ограничений. • Умение соблюдать баланс работы и отдыха. 	<ul style="list-style-type: none"> • Умение управлять собственной результативностью в контексте решаемых задач.
	Опыт / Достижения	<ul style="list-style-type: none"> • Опыт занятий спортом, хобби. 	<ul style="list-style-type: none"> • Опыт спортивных достижений. • Опыт участия в специализированных тренингах и программах личного развития. 	<ul style="list-style-type: none"> • Опыт целенаправленной и осознанной работы по восстановлению и наращиванию личностно-профессиональных ресурсов: занятия спортом, коучинг, психотерапия, программы личного развития и др. (оценивается глубина и длительность опыта).

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

7. КОМПЛЕКСНОСТЬ И МАСШТАБНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ

Способность видеть и системно анализировать ситуации не только с позиций занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте.

		Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
		Структура компетенции			
		Гибкое и системное мышление		Государственное стратегическое мышление	
Компоненты	Комплексность, системность и вариативность мышления	<ul style="list-style-type: none"> Качественно (быстро, корректно) обрабатывает информацию, устанавливает причинно-следственные связи, выявляет закономерности и неочевидные взаимосвязи/взаимозависимости. Видит ситуацию или проблему в целом – учитывает окружение, политическую и экономическую ситуацию, перспективы, интересы разных сторон и др. («helicopter view»). 		<ul style="list-style-type: none"> Смотрит с точки зрения государственных и общественных интересов на управленческие задачи и процессы, при принятии решений ориентируется в первую очередь на интересы граждан, общественную пользу. Может оценить, насколько формальные данные соответствуют реальному положению дел в организации/отрасли/стране. 	
	Глобальность мышления	<ul style="list-style-type: none"> Учитывает возможные изменения не только в обозримой перспективе (1-3 года), но и в среднесрочной перспективе (3-5 лет). При решении задач и принятии решений учитывает широкий организационный контекст (деятельность смежных подразделений, стратегические цели организации и др.). 		<ul style="list-style-type: none"> Мыслит на длительную перспективу (до 30 лет и более), учитывает отдаленные последствия и возможные изменения ситуации (SHIVA/ VUCA-мир и др.). При принятии решений учитывает глобальные факторы, мировые тенденции, прогнозирует тренды государственного/мирового развития. 	
	Личностные качества	<ul style="list-style-type: none"> Гибкость, открытость, вариативность. Большой объем внимания. Открытость новым знаниям и опыту, креативность мышления. Отсутствие стереотипов мышления. 		<ul style="list-style-type: none"> Патриотизм, приверженность интересам государства и общества. Социальная направленность. Ответственность. 	
	ЗУН	<ul style="list-style-type: none"> Умение сохранять концентрацию и работоспособность при высоком темпе работы с данными. Умение мыслить системно, «видеть картинку в целом». Умение рассматривать трудный вопрос или проблему как можно шире. Умение строить умозаключения с использованием неочевидных фактов и аргументов. 		<ul style="list-style-type: none"> Умение мыслить глобально, широко, концептуально, «видеть картинку сверху». Умение видеть последствия принимаемых решений и действий в отдаленной перспективе. Умение мыслить на перспективу, позитивно, через «призму возможностей». Способность к критическому мышлению. 	
	Опыт / Достижения	<ul style="list-style-type: none"> Опыт решения текущих профессиональных и управленческих задач. 		<ul style="list-style-type: none"> Опыт решения профессиональных и управленческих задач, выходящих за пределы непосредственной деятельности. 	

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

8. ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ И РАЗВИТИЮ

Готовность к личностно-профессиональному росту, обучению, саморазвитию и внедрению изменений.

		Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
		Структура компетенции			
		Обучаемость и адаптивность	Развитие себя и других / управление изменениями		
Компоненты	Готовность к саморазвитию	<ul style="list-style-type: none"> Проактивно приобретает новые знания, умения, опыт. Успешно применяет полученные знания и навыки в своей профессиональной деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> Регулярно и осознанно наращивает профессиональные ЗУН, развивает личностные качества (посредством обучения и самообучения), заинтересован в максимальной реализации своего личностно-профессионального потенциала. Поддерживает и поощряет личностно-профессиональное развитие своих сотрудников (направляет на обучение (в том числе с отрывом от производства), находит финансовые ресурсы и др.). 		
	Готовность к изменениям	<ul style="list-style-type: none"> Оперативно, в нужный момент, перестраивает свою работу в соответствии с изменениями, инициированными руководством (в том числе, если не до конца с ними внутренне согласен). 	<ul style="list-style-type: none"> Включается в новые для себя проекты, направления, демонстрирует готовность к новым задачам. 		
	Личностные качества	<ul style="list-style-type: none"> Открытость новому опыту и знаниям. Любознательность. 	<ul style="list-style-type: none"> Высокий уровень притязаний. Готовность учиться и переучиваться, менять свое представление о мире и профессиональной деятельности. 		
	ЗУН	<ul style="list-style-type: none"> Навык и мотивация к поисковой интеллектуальной активности и исследованиям. Навык внедрения новых знаний в практическую деятельность. 	<ul style="list-style-type: none"> Навыки менторства и коучинга. Навыки оптимизации и развития организационных процессов. Умение выявлять узкие места и находить возможности улучшения процессов подразделения. Умение формировать среду, в которой на всех уровнях системы поощряются саморазвитие и продуктивные инновации. Умение не только видеть потенциал и возможности принципиально новых подходов, но и поддерживать их практическое внедрение и интеграцию в существующие управленческие практики. 		

Компоненты	Опыт / Достижения	<ul style="list-style-type: none"> • Опыт успешной адаптации, смены места жительства (в детском, взрослом возрасте), смены профессии, других кардинальных изменений в жизни. • Наличие целей, плана и подтвержденного опыта развития (регулярно приобретает новые, объективно недостающие ему профессиональные знания, навыки в соответствии со стоящими профессиональными задачами: обучение/тренинги, участие в профессиональных конференциях, чтение книг и пр.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Опыт в роли наставника/ментора (продолжительный, на регулярной основе). • Опыт инициирования и внедрения изменений, нововведений в работу своего подразделения / организации. • Опыт лидирования проектов трансформации, кардинальных изменений, оптимизации. • Опыт организации мероприятий/сообществ, затрагивающих все подразделения и управленческие уровни и направленные на поощрение комплексного саморазвития личности. • Опыт создания систем для проявления сотрудниками инициативы и инновационности (реализация масштабных проектов по типу «лифт инноваций», «фабрики идей»). 		
	*Готовность к изменениям (для деятельности, интенсивно наполненной задачами развития)	<p style="text-align: center;">Поддержка и реализация изменений</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оптимизирует и развивает процессы, делая их легче, проще быстрее. • Добивается успешной практической реализации изменений: заручается поддержкой, продумывает план реализации, координирует процесс внедрения, а также четко описывает, что именно изменилось в итоге (приводит цифры, конкретные факты). 	<p style="text-align: center;">Лидерство в изменениях</p> <ul style="list-style-type: none"> • Создает условия для реализации изменений, устраняет препятствия на пути реализации изменений. • Проактивно управляет адаптацией подразделения/компании к изменениям. 	<p style="text-align: center;">Реформирование систем и структур</p> <ul style="list-style-type: none"> • Задает темп и постоянное инициирование изменений систем и структур вплоть до полной реализации новой концепции/идеи/стратегии. • Управляет изменением внутренних систем, структур, подходов к управлению и работе на всех уровнях. 	

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

9. ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Способность на основе имеющегося профессионального опыта и знаний к глубокому разностороннему и системному анализу профессиональных и управленческих проблем и принятию эффективных решений.

		Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
		Структура компетенции			
		Профессионализм и экспертиза в области специализации	Разработка и принятие эффективных управленческих решений	Принятие комплексных и стратегических решений	Принятие сложных решений
Компоненты	Аналитические способности	<ul style="list-style-type: none"> Анализирует и структурирует информацию из разных источников, включая работу с «большими данными». Качественно оформляет продукты своей аналитической деятельности (классификации, графики, схемы, образы, концепции и т.д.) в интеллектуальный продукт (аналитические записки, презентации и др.). 	<ul style="list-style-type: none"> Принимает решения не интуитивно, а на основе целенаправленного анализа ситуации. Демонстрирует знания актуальных современных законов, указов, положений и нормативных правовых актов, учитывает их при разработке проектов управленческих решений. 	<ul style="list-style-type: none"> Принимает решения на основе анализа значительного числа факторов внешней и внутренней среды. Прогнозирует последствия принимаемых решений, стараясь предотвратить негативные, снизить риски. 	<ul style="list-style-type: none"> Демонстрирует способность к надсистемной аналитической деятельности и обобщениям далеко за пределами непосредственного профессионального опыта (философия, гносеология, социология и др.). Понимает не только финансовую, политическую, но и общественную, психологическую «цену» сложных решений.
	Профессиональная экспертиза	<ul style="list-style-type: none"> Осуществляет аналитическую и экспертную деятельность в рамках непосредственного профессионального опыта: дает рекомендации, экспертные мнения/оценки. Знаком с лучшими мировыми практиками в сфере своей профессиональной деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> Заинтересован в самостоятельном поиске экспертных решений в ситуациях, в которых отсутствуют готовые ответы. Имеет собственную точку зрения по актуальным проблемам государственного и муниципального управления. 	<ul style="list-style-type: none"> Является признанным в профессиональном сообществе аналитиком - экспертом. Формирует комплексные решения сложных управленческих, экономических, социальных задач, распространяющиеся на организацию/отрасль/направление. 	<ul style="list-style-type: none"> Владеет уникальной экспертизой. Обладает уникальными знаниями. Имеет право итогового экспертного заключения по сложным и нестандартным вопросам (в масштабах государства).

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

Компоненты	Личностные качества	<ul style="list-style-type: none"> Усидчивость, упорство, трудолюбие. 	<ul style="list-style-type: none"> Интерес к открытиям, эвристическое мышление. 	<ul style="list-style-type: none"> Креативность, гибкость мышления. 	<ul style="list-style-type: none"> Социальная смелость. Уверенность в себе.
	ЗУН	<ul style="list-style-type: none"> Умение глубоко погружаться в содержание новых областей. Навыки и приемы оптимизации работы с информацией: представление в виде схем, построение графиков, таблиц, использование специальных программ обработки данных и др. 	<ul style="list-style-type: none"> Знание актуальных законов и НПА, регламентирующих деятельность. Умение дифференцировать поступающую информацию по степени значимости, выделять наиболее существенные аспекты проблемной ситуации. 	<ul style="list-style-type: none"> Высокая мотивация развивать свою экспертность не только в области содержания собственной профессиональной деятельности, но и за ее пределами (умение находить междисциплинарные, сильные, новые решения). Умение использовать имеющийся опыт в решении задач: предыдущие «наработки», опыт уроков и неудач и т.п. 	<ul style="list-style-type: none"> Умение оценивать альтернативные варианты и принимать оптимальные решения. Знания в области философии, культуры, истории и др.
	Опыт / Достижения	<ul style="list-style-type: none"> Опыт экспертной деятельности в выбранной области специализации (подготовка аналитических материалов, исследований, статей). Опыт представления результатов, зачит, выступлений на конференциях со своими идеями, концепциями, прогнозами и выводами. Ученая степень, звание. 	<ul style="list-style-type: none"> Опыт принятия и реализации управленческих решений на организационном/региональном уровне. Наличие публикаций в отечественных рецензируемых научных журналах, опыт выступлений на научных конференциях (за последние 3 года). Ученая степень, звание. 	<ul style="list-style-type: none"> Опыт принятия и реализации управленческих решений на региональном/федеральном уровне. Опыт (подтвержденный документально) глубокой экспертной деятельности в одной или нескольких областях. Наличие изобретений, уникальных результатов / экспертных решений, достижений, в т.ч. в смежных профессиональных областях. Ученая степень, звание. 	<ul style="list-style-type: none"> Опыт принятия и реализации управленческих решений на федеральном/международном уровне. Наличие публикаций в отечественных и зарубежных рецензируемых научных журналах, опыт выступлений на научных конференциях (за последние 3 года). Ученая степень, звание.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**ГОСУДАРСТВЕННОЕ
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ: НАУКА
ПРАКТИКЕ**

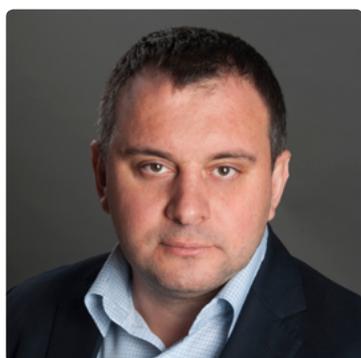
Гражданственность как потребность современного государственного управления



Поличка Нина Петровна

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

e-mail: npolichka@mail.ru



Поличка Максим Анатольевич

Кандидат юридических наук, директор Дальневосточного центра инноваций социальной сферы

e-mail: m79143174387@gmail.com

Аннотация

В статье обосновывается потребность органов власти в привлечении граждан к участию в государственном управлении. Для этого население должно обладать новым качеством личности – гражданственностью, задача о воспитании которого уже поставлена в указах, поручениях Президента РФ и федеральных законах. Для построения систем воспитания гражданственности предлагается использовать подходы системной инженерии. Для этого сначала необходимо определиться с понятием «гражданственность», поскольку в государственном управлении употребление неустоявшихся, двусмысленных терминов и категорий оценочного характера определяется как юридико-лингвистическая неопределенность и квалифицируется как коррупциогенный фактор.

Ключевые слова

• государственное управление • гражданственность • воспитание • система образования • системная инженерия •



Введение

В настоящее время в большинстве стран мира в государственном управлении стали возникать настолько сложные ситуации, что никто не знает, что с ними делать. Учебников с готовыми решениями нет, а в тех, которые есть, рассказывается о проблемах пяти-, десяти-, пятнадцатилетней давности. Стало очевидным, что в современном быстро меняющемся мире органы власти любых государств в одиночку не могут обеспечить оптимальное решение всех проблем, возникающих в стране и в местных сообществах, поскольку общественное развитие движется по пути увеличения разнообразия, что всегда приводит к усложнению управления. Поэтому органы власти приходят к выводу о необходимости привлечения населения с его идеями, подходами, жизненным опытом к участию в реализации государственных задач.

Современные проблемы государственного управления осознаются и гражданами многих государств, о чём свидетельствует исследование, проведённое ещё в 2011 году под руководством российского экономиста А.А. Аузана. Исследование показало, что в обществах, прошедших этап модернизации, сокращается «дистанция власти». Люди начинают воспринимать государство как неотчужденное от них¹ и считать себя ответственными за то, что и как делает власть. Таким образом, привычное «мы тебя выбрали – ты решаешь наши задачи» больше не работает, и граждане начинают понимать, что обязаны участвовать в управлении делами государства.

Но чтобы это участие было эффективным, граждане должны обладать соответствующими качествами и компетенциями, которые формируются в процессах воспитания и обучения, которые могут быть сформированы только в процессах воспитания и обучения подростков, юношей и молодёжи [см., например,; 1; 7].

Осознавая всю важность процесса образования в формировании гражданственности, Конгресс местных и региональных властей Европы ещё в 2003 г. принял Европейскую хартию об участии молодежи в общественной жизни на местном и региональном уровне², а в 2010 г. была утверждена Хартия Совета Европы о воспитании демократической гражданственности и образовании в области прав человека.³

Процесс вовлечения граждан в решение задач государства идёт и в России. Так Президент России В.В. Путин в своём Указе от 1 июня 2012 г. N761 «О национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы»⁴ поставил задачу воспитывать у детей гражданственность, а в Указе от 16.01.2017г. №13 «Об утверждении основ государственной политики регионального развития РФ на период до 2025 года»⁵ в пункте 6 определил, что цели государственной политики регионального развития необходимо достигать на основе сбалансированного и устойчивого социально-экономического развития субъектов РФ и муниципальных образований, а также максимального привлечения населения к решению региональных и местных задач (выделено авторами). Новые формы участия граждан в решении государственных задач и в осуществлении местного самоуправления регулярно появляются в федеральных законах и в решениях Правительства РФ.

¹ [Электронный ресурс]. URL: <https://liberal.ru/from-the-press/rossiya-eto-poezd-kotoryj-vyshel-iz-punkta-a-300-let-tomu-nazad-i-nikak-ne-pribudet-v-punkt-b> (дата обращения 05.02.2024).

² [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/2541077/> (дата обращения 05.02.2024).

³ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.coe.int/ru/web/compass/council-of-europe-charter-on-education-for-democratic-citizenship-and-human-rights-education> (дата обращения 05.02.2024).

⁴ [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_130516/ (дата обращения 05.02.2024)

⁵ [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_210967/ (дата обращения 06.02.2024)



Вместе с тем, для реализации всех этих задач на практике требуется формирование и развитие систем воспитания гражданственности в нашей стране.

Хроника постановки задач о воспитании и формировании гражданственности

Впервые в российском законодательстве задача о воспитании гражданственности была поставлена в Указе Президента РФ от 1 июня 2012 г. N 761 «О национальной стратегии действий в интересах детей на 2012-2017 годы»⁶ в качестве одной из основных проблем в сфере детства названо «отсутствие действенных механизмов обеспечения участия детей в общественной жизни, в решении вопросов, затрагивающих их непосредственно», а в разделе VII. «Дети – участники реализации национальной стратегии» в перечень основных задач включены:

- воспитание у детей гражданственности, расширение их знаний в области прав человека;
- разработка и внедрение в практику стандартов и методик участия детей в принятии решений, затрагивающих их интересы.

Однако анализ результатов исполнения данного Указа показал, что основное внимание при его реализации было уделено не проблемам воспитания гражданственности, а разработке механизмов защиты их прав, что в итоге привело к созданию в России в 2018 г. института Уполномоченного по правам ребёнка.

В 2020 г. по инициативе Президента РФ нормативное определение понятия «воспитание» в федеральном законе от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в РФ» (далее - закон 273-ФЗ)⁷ было дополнено термином «гражданственность». Вероятно, это стало неожиданностью для педагогического сообщества, поскольку в Примерной программе воспитания, подготовленной Институтом стратегии развития образования Российской академии образования, одобренной решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию (протокол от 2 июня 2020 г. №2/20)⁸ и рекомендованной для внедрения в школы страны, термин «гражданственность» не встречался ни разу.

В этом же году был принят федеральный закон от 30.12.2020 №489-ФЗ «О молодёжной политике в РФ» (далее-закон 489-ФЗ)⁹, в котором в статье 6 в качестве первого основного направления реализации молодёжной политики определено «воспитание гражданственности», а в статьях 8, 9 и 10 установлены полномочия органов власти по реализации основных направлений молодёжной политики. В частности, в статье 8 закона установлено полномочие «б) организация и осуществление мониторинга реализации молодежной политики на федеральном уровне, подготовка доклада о положении молодежи в РФ, утверждение порядка осуществления мониторинга реализации молодежной политики, а также перечней обязательной информации, подлежащей мониторингу». Для его реализации Постановлением Правительства РФ от 15.10.2022 N 1840¹⁰ утверждены правила осуществления мониторинга и подготовки доклада «О положении молодежи в РФ», а Приказами Федеральной службы государственной статистики от 5.08.2022 № 556 и от 21.08. 2023 N 402¹¹ определены формы федерального статистического наблюдения. По воспитанию гражданственности учёту подлежат «Количество программных мероприятий в отчетном году (ед.) и числен-

⁶ [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_130516/ (дата обращения 06.02.2024)

⁷ [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения 06.02.2024).

⁸ [Электронный ресурс]. URL: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcjglclefindmkaj/> <https://fgosreestr.ru/uploads/files/22fe797a18bd6d7c0048d80e0a69cfe1.pdf> (дата обращения 06.02.2024).

⁹ [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372649/ (дата обращения 06.02.2024).



ность участников в них с разбивкой по следующим возрастным группам 0-13 лет, 14-17 лет, 18-24 года, 25-29 лет, 30-35 лет, 36 лет и старше».

Указом Президента РФ от 2.07.2021 №400 «О стратегии национальной безопасности РФ»¹² гражданственность определена как одна из традиционных российских духовно-нравственных ценностей, которую в соответствии с Указом Президента РФ от 9.11.2022 №809 «Основы государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей»¹³ необходимо сохранять и укреплять.

29 января 2023 г. опубликован Перечень поручений Президента РФ по итогам заседания Государственного совета, состоявшегося 22 декабря 2022 года¹⁴ и посвящённого вопросам реализации молодежной политики в современных условиях, который содержит поручение Пр-173ГС, п.8 «8. Минобрнауки России совместно с Минтрудом России, Росмолодежью и Ассоциацией волонтерских центров разработать и включить в образовательные программы высшего образования курс (модуль) «Обучение служением», во исполнение которого ответственные организации совместно с Национальным исследовательским университетом «Высшая школа экономики» разработали методические рекомендации по реализации модуля «Обучение служением» в образовательных организациях высшего образования,¹⁵ где назвали гражданственность одним из ключевых принципов обучения служением.

В этом же Перечне определено поручение Пр-173ГС, п.11, а) в котором Минобрнауки России предписано «разработать и включить в образовательные программы высшего образования курс (модуль) «Основы российской государственности». Для его реализации Письмом Минобрнауки от 21.04.2023¹⁶ в вузы страны направлен проект концепции учебно-методического комплекса модуля «Основы российской государственности», предназначенного для студентов, обучающихся по образовательным программам бакалавриата и специалитета очной, очно-заочной и заочной форм обучения и направленного на формирование у обучающихся развитого чувства гражданственности и патриотизма.

Таким образом, задача о воспитании и формировании у молодёжи гражданственности поставлена всем уровням власти и системе образования, что, в свою очередь, требует разработки соответствующих механизмов и систем для её решения.

Методологические подходы к разработке механизмов воспитания и формирования гражданственности

Для разработки механизмов воспитания и формирования гражданственности представляется целесообразным воспользоваться системной инженерией. Это научно-методологическая дисциплина, которая изучает вопросы проектирования, создания и эксплуатации сложных технических систем, а также пред-

¹⁰ [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_429385/ (дата обращения 06.02.2024).

¹¹ [Электронный ресурс]. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=456331> (дата обращения 06.02.2024).

¹² [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/ (дата обращения 07.02.2024).

¹³ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/77839.html> (дата обращения 07.02.2024).

¹⁴ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/70421> (дата обращения 07.02.2024).

¹⁵ [Электронный ресурс]. URL: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/> <https://www.nosu.ru/wp-content/uploads/2023/09/metodicheskie-rekomendacii-po-realizacii-modulja-obuchenie-sluzheniem.pdf> (дата обращения: 08.02.2024).

¹⁶ [Электронный ресурс]. URL: <https://fgosvo.ru/news/view/7168> (дата обращения: 08.02.2024).



лагает принципы, методы и средства их разработки.¹⁷ Практика Дальневосточного научного центра местного самоуправления (далее – Центр) показывает, что данную методологию можно успешно использовать в государственном и муниципальном управлении, в юриспруденции, в образовании и в других гуманитарных областях.

Применение системной инженерии для разработки механизмов и систем воспитания гражданственности, во-первых, требует определиться с понятием «гражданственность», поскольку ещё Рене Декарт утверждал: «Уточняйте понятия и вы избавите мир от заблуждений» [6]. К сожалению, ни Президент РФ в своих указах и поручениях, ни законодатели, ни органы исполнительной власти не дали пока нормативного определения данного понятия, что существенно усложняет задачу органам власти, которую они должны реализовать в едином образовательном пространстве. Кроме того, в юриспруденции употребление неустоявшихся, двусмысленных терминов и категорий оценочного характера определяется как юридико-лингвистическая неопределенность, которая в Постановлении Правительства РФ от 26.02.2010 г. N 96 «Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов» квалифицируется как коррупциогенный фактор.¹⁸

Для поиска нормативного определения понятия «гражданственность» использовался алгоритм, который разработан специалистами Центра и успешно применялся в других научно-исследовательских разработках (рис. 1).

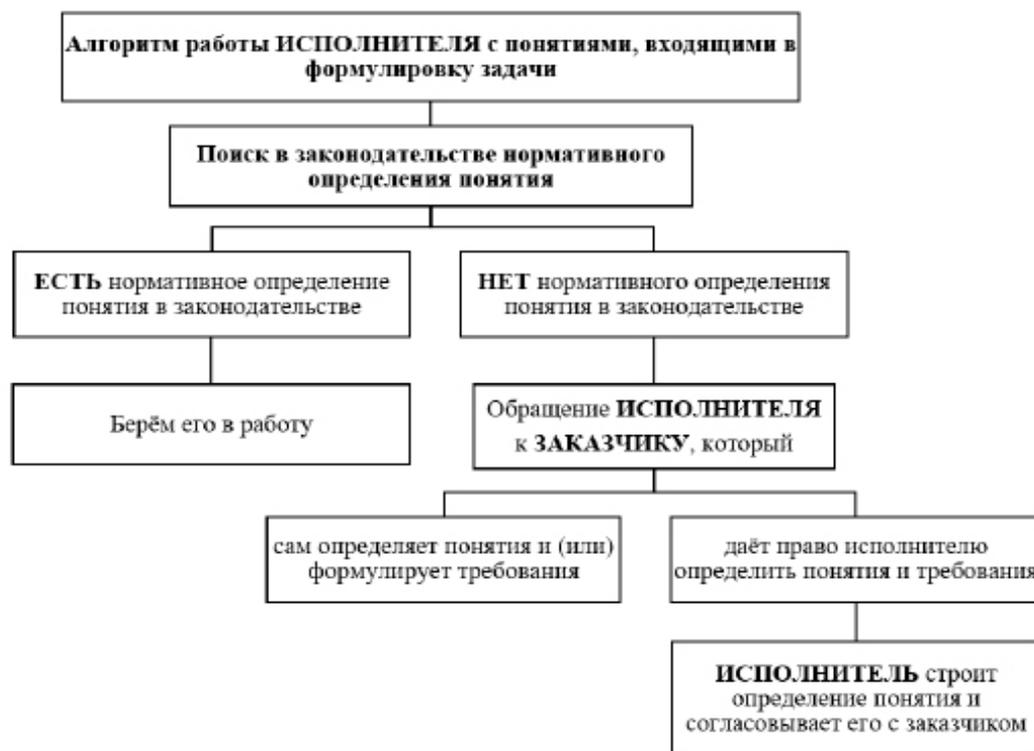


Рисунок 1. Алгоритм работы с понятиями, входящими в формулировку задачи

¹⁸ [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_98088/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/ (дата обращения: 08.02.2024).



В соответствии с данным алгоритмом сначала был проведён анализ российского законодательства, однако он не выявил нормативного определения понятия «гражданственность».

Поскольку Президент РФ В.В.Путин был инициатором внесения данного понятия в федеральный закон «Об образовании в РФ», то его можно признать заказчиком системы воспитания гражданственности. Поэтому Центр через сайт <http://www.letters.kremlin.ru/> начал переписку с Президентом РФ (а по сути с его Администрацией) и направил 24.12.2022 года обращение, в котором со ссылками на законы 273-ФЗ и 489-ФЗ было изложено существо проблемы и сделан вывод о том, что для эффективного решения задачи воспитания гражданственности необходимо, как минимум, дать нормативное определение понятия «гражданственность». В ответном письме Администрация Президента РФ написала: «Поскольку текст Вашего обращения не содержит необходимых для его объективного и всестороннего рассмотрения сведений, определить суть изложенного заявления не представляется возможным. Для получения ответа обращение необходимо дополнить необходимыми для его объективного и всестороннего рассмотрения сведениями». Поэтому во втором обращении Центр для решения понятийной проблемы предложил Президенту РФ «... поручить Администрации Президента РФ или Министерству просвещения РФ, или Министерству науки и образования РФ, или Российской академии образования либо дать определение понятия «гражданственность», либо внести в закон 273-ФЗ норму о том, что понятия, которые используются в законе и по которым отсутствуют нормативные определения, могут самостоятельно определяться исполнителями или иными заинтересованными лицами». В ответном письме Администрация Президента РФ предложила Центру воспользоваться Интернет-ресурсом «Российская общественная инициатива», из чего стало понятно, что получить от данного органа определение понятия «гражданственность» нереально.

Поэтому Центр принял решение обратиться в Российскую академию образования (далее - РАО) с изложением сути понятийной проблемы, а также с убедительной просьбой рассмотреть её в РАО и совместно с уполномоченными органами власти найти решение, поскольку это касается не только деятельности Центра, но и всей системы образования страны.

В ответном письме за подписью главного учёного секретаря президиума РАО сообщалось, что «...понятие «гражданственность» активно применяется в различных законодательных и нормативных правовых актах и определено в целом ряде толковых и специализированных словарей... Поэтому по мнению учёных РАО чёткость и многолетняя неизменность понятия не вызывает необходимости в научных дискуссиях по данному поводу».

Анализ словарей, которые были перечислены в ответе РАО, а также работ Т.А. Бирючинской,¹⁹ А.М. Князева [2], Л.В. Кузнецовой [3], Ю.Н. Никифорова и А.Н. Скалиной [4], Д.В. Пекушкиной [5], Б.Ж. Шунгалова [8] и других авторов показал, что чёткого и однозначного определения понятия «гражданственность» пока нет.

При этом, по мнению учёных РАО, «гораздо более серьезным вопросом сегодня, задачей государственной важности является формирование гражданственности». То есть РАО считает, что можно брать любое определение, главное, КАК воспитывать? Вероятно поэтому в Примерной рабочей программе воспитания для общеобразовательных организаций, подготовленной Институтом стратегии развития образования РАО и одобренной решением федерального учебно-методического объединения по общему образованию в 2022 году (протокол от 23 июня 2022 г. №3/22)²⁰ понятие «гражданственность» опять не встречается

¹⁹ Бирючинская Т. А. Проблема воспитания гражданственности и патриотизма в трудах отечественных ученых конца XVIII – начала XX века: Автореф. дис.... канд. пед. наук. Рязань, 2009. 20 с.

²⁰ [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/351350838> (дата обращения: 11.02.2024).



ни разу. Зато есть гражданское воспитание, которое определяется как формирование российской гражданской идентичности, принадлежности к общности граждан РФ, к народу России как источнику власти в Российском государстве и субъекту тысячелетней российской государственности, уважения к правам, свободам и обязанностям гражданина России, правовой и политической культуры.

Представляется, что замена «гражданственности» на «гражданское воспитание» не имеет под собой правового основания, а предложение взять любое определение понятия «гражданственность» противоречит закону 273-ФЗ, где утверждается, что в России единое образовательное пространство. Это также не соответствует системной инженерии, поскольку разным требованиям заказчика соответствуют разные системы.

В поисках определения понятия «гражданственность» специалисты Центра провели также анализ публикаций в сети Интернет, который ещё раз подтвердил наличие большого количества различных трактовок данного понятия. В частности, на образовательном портале «Дорога знаний» (<https://dorogaznaniy.ru/>) дано следующее определение «Гражданственность — это качество человека, характеризующее его отношение к обществу, осознание им своей значимости для этого общества и стремление реализовать свои права и свободы как гражданина. Это качество подразумевает стремление улучшить общество, чтобы каждый человек имел больше возможностей для реализации своих прав и свобод».²¹

В итоге для разработки механизмов воспитания гражданственности Центр принял решение взять из Политического словаря²² определение понятия «гражданственность», которым давно пользовался в своих разработках. На основе этого определения была построена следующая блок – схема (рис.2).

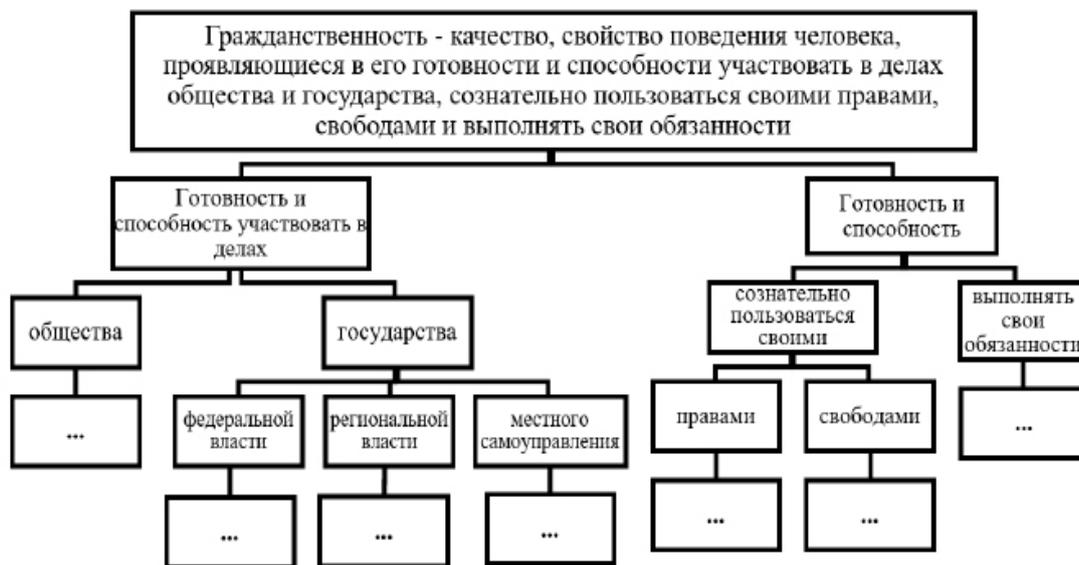


Рисунок 2. Блок-схема понятия «гражданственность»

Данная блок-схема может служить основой для разработки содержания образовательной программы и модулей для воспитания гражданственности в общеобразовательной школе.

²¹[Электронный ресурс]. URL: <https://dorogaznaniy.ru/195-grazhdanstvennost-ponyatie-primery-otlichiya-ot-patriotizma-kak-svyazany-mezhdu-soboj-patriotizm-i-grazhdanstvennost/> (дата обращения: 10.02.2024).

²²[Электронный ресурс]. URL: https://gufo.me/dict/politics_dict/ (дата обращения: 10.02.2024).



Выводы

Развитие любого общества идёт по пути увеличения разнообразия, что всегда приводит к усложнению управления. В результате традиционные властные институты во всех странах мира не могут сегодня обеспечить эффективного исполнения предписанных им полномочий и предлагают гражданам участвовать в управлении делами государства. Для этого граждане должны обладать новыми знаниями и умениями, а также новым качеством личности - гражданственностью.

В России решать задачу воспитания гражданственности поручено системе образования, одним из основных принципов которой является единство образовательного пространства на территории Российской Федерации. Это означает, что для разработки образовательных программ (модулей) воспитания нового качества личности необходимо ввести нормативное определение понятия «гражданственность». Однако пока такого определения нет. Поэтому разработчики вправе вводить собственные определения, которые могут служить основой для разработки содержания образовательных программ (модулей) для воспитания гражданственности, в том числе в общеобразовательной школе.

Определение гражданственности, принятое в Дальневосточном научном центре местного самоуправления, легло в основу образовательной программы и модулей для воспитания гражданственности в общеобразовательных школах Хабаровска.

Список литературы:

1. Иоффе А.Н. Современные вызовы и риски развития гражданского образования в России // Преподавание истории и обществознания в школе. 2006. № 9.
2. Князев А.М. Воспитание гражданственности. М.: РАГС при Президенте РФ, 2006. 180 с.
3. Кузнецова Л.В. Развитие содержания понятий «гражданственность» и «гражданское воспитание» в педагогике XX в. // Преподавание истории и обществознания в школе. 2006. № 9. С. 10-18.
4. Никифоров Ю.Н., Скалина А.Н. О понятии «гражданственность» // Вестник БашГУ. 2007. Т. 12. № 4. С. 188-192.
5. Пекушкина Д. В. «Гражданственность»: философско-педагогический аспект // Язык и коммуникация в современном поликультурном социуме. 2014. С. 195-204.
6. Поличка Н.П., Поличка М.А. Правило Декарта для хорошей постановки задач в муниципальном управлении // Личность: ресурсы и потенциал. 2023. № 4. С. 60-66.
7. Рахматулина Б.Р. Воспитание гражданственности как актуальная социальная проблема современного общества // Вестник АГУ. 2019. № 2(238). С. 81-85.
8. Шунгалов Б.Ж. уточнению понятия «гражданственность» // Современная высшая школа: инновационный аспект. 2012. № 3. С. 78-83.



Citizenship as a need modern public administration

Polichka Nina Petrovna

PhD in Pedagogy, Candidate of Science in Physics and Mathematics, The Far Eastern Scientific Center for Local Self-Governance, Scientific advisor, Khabarovsk, Russian Federation

e-mail: npolichka@mail.ru

Polichka Maxim Anatolyevich

PhD in Jurisprudence, The Far Eastern Social Innovation Center, Director, Khabarovsk, Russian Federation

e-mail: m79143174387@gmail.com

Abstract

The article substantiates the need of the authorities to involve citizens in public administration. To do this, the population must have a new personality quality – citizenship, the task of educating which has already been set in decrees, instructions from the President of the Russian Federation and federal laws. It is proposed to use system engineering approaches to build civic education systems. To do this, it is first necessary to define the concept of «citizenship», since in public administration the use of unsettled, ambiguous terms and categories of an evaluative nature is defined as legal and linguistic uncertainty and qualifies as a corruption factor.

Key words

• public administration • citizenship • education • education system • system engineering •

References

1. Ioffe A.N. Modern challenges and risks of the development of civic education in Russia // Teaching history and social studies at school. 2006. N 9.
2. Knyazev A.M. Education of citizenship. M.: RAGS under the President of the Russian Federation, 2006. 180 p.
3. Kuznetsova L.V. The development of the content of the concepts of «citizenship» and «civic education» in pedagogy of the XX century. // Teaching history and social studies at school. 2006. N 9. P. 10-18.
4. Nikiforov Yu.N., Skalina A.N. On the concept of «citizenship» // Bulletin of BASHGU. 2007. Vol. 12. N 4. P. 188-192.
5. Pekushkina D.V. «Citizenship»: philosophical and pedagogical aspect // Language and communication in a modern multicultural society. M. 2014. P. 195-204.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

6. Polichka N.P., Polichka M.A. Descartes' rule for a good statement of tasks in municipal management // Personality: resources and potential. 2023. N 4. P. 60-66.
7. Rakhmatulina B.R. Education of citizenship as an actual social problem of modern society // Bulletin of ASU. 2019. N 2(238). P. 81-85.
8. Shungalov B.J. clarifying the concept of «citizenship» // Modern higher school: innovative aspect. 2012. N 3. P. 78-83.

Поступила в редакцию: 22.01.2024

Принята в печать: 25.03.2024

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Искусственный интеллект в развитии профессионализма в сфере государственного управления



Ганчерёнок Игорь Иванович

Доктор физико-математических наук, профессор, директор, Белорусско-Узбекский межотраслевой институт прикладных технических квалификаций, Минск-Ташкент, Республика Беларусь
e-mail: gancher62@mail.ru



Горбачёв Николай Николаевич

Старший преподаватель, Академия управления при Президенте Республики Беларусь, г. Минск, Республика Беларусь
e-mail: nick-iso@tut.by

Аннотация

В рамках системного подхода рассмотрены теоретические основы применения элементов и инструментария искусственного интеллекта в развитии компетенций государственных служащих, а также в профессиональной управленческой деятельности. Представлены первичные модели предметной области «искусственный интеллект», ориентированные на раскрытие целеполагания, теоретического базиса, технологий и прикладных аспектов применения искусственного интеллекта в сфере государственного управления. Рассмотрены элементы системного подхода к использованию искусственного интеллекта в рамках рассматриваемого направления. Зафиксированы тенденции использования искусственного интеллекта в процессе подготовки и переподготовки сотрудников государственных органов с учетом активного применения методик ситуационного моделирования в процессах государственного управления.

Ключевые слова

• системный подход • искусственный интеллект • государственная служба • ментальные карты • ситуационное моделирование • подготовка кадров •

Благодарности

Работа выполнена при поддержке Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований в рамках научного проекта Г22УЗБ-010.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

Введение

Важность использования технологий искусственного интеллекта (ИИ) в подготовке и практической деятельности управленческого персонала в условиях цифровой трансформации жизнедеятельности общества и развития государства подчеркивается как в обширной академической литературе, так и в концептуальных и нормативных документах многих государств и межгосударственных объединений. Такие технологии позволяют реализовывать активные режимы мониторинга проблемных ситуаций, подготовки, принятия и контроля управленческих решений, повышать эффективность системной аналитики «больших данных», прогнозировать тенденции в цифровой экономике, автоматизировать локализацию проблем и решение прикладных задач, повышать качественный уровень принимаемых решений. Инструменты ИИ ориентированы на формирование и поддержку компетенций в рамках обучения и повышения квалификации менеджмента (включая топ-менеджеров) [2, с. 39], сценарного и ситуационного моделирования [4, с. 23], внедрения технологий информационного моделирования (BIM-технологий), практического применения программируемых управленческих решений [4, с. 125], а также использования лучших управленческих практик¹ [5; 6]. В перспективе деловые процессы в государстве и бизнесе будут ориентированы на взаимодействие человека и ИИ на базе ситуационно-аналитических центров, а также развитых технологий «интеллектуального конвейера», ориентированных на преодоление сложностей и вызовов, которые характеризуют «сумму технологий», поддерживающих устойчивое развитие.

Проблематика использования ИИ в обучении, формировании компетенций, аттестации и поддержке деловых процессов управленческого персонала может быть систематизирована следующим образом:

- подготовка материалов и тестов по аттестации кадров, программ их обучения и самообучения;
- генерация проблемных ситуаций, кейсов, игровых модулей и деловых игр;
- оценка виртуальных компетенций обучающихся в сфере управления и обучающихся в системе подготовки и переподготовки управленческих кадров;
- генерирование проблематики практик и стажировок обучающихся и специалистов на базе технологий системного анализа, теории решения изобретательских задач и форсайт- (и форкаст-) технологий;
- ведение персональных профессиональных электронных офисов и ситуационных центров;
- идентификация и локализация проблемных ситуаций в системе управления и окружающей среде (надсистеме);
- онтологическое моделирование, документирование и контроллинг проблемной ситуации;
- систематизация, классификация и анализ больших объемов данных;
- параллельная визуализация результатов аналитики проблемной ситуации;
- поддержка активных информационных систем и интегрированного информационного пространства;²

¹ Соловьёва Ю.Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры. М.: Издательство «Юрайт», 2023. 131 с.

² Горбачёв Н.Н. Активные информационные системы в ситуационно-аналитических центрах // Развитие информатизации и государственной системы научно-технической информации (РИНИТИ-2019): доклады XVIII Международной конференции, Минск, 21 ноября 2019 г.). Минск: ОИПИ НАН Беларуси, 2019. С. 101-105.

- обеспечение устойчивой эффективности управленческих процессов и принимаемых решений;
- системное взаимодействие с заинтересованными организациями и гражданами;
- обеспечение информационной экологии и безопасности.

Применение ИИ в сфере управления поможет найти решения этих проблем и обеспечить устойчивость развития государства и бизнеса.

Моделирование предметной области

На Всемирном экономическом форуме 2020 г. в Давосе К. Баттерфилдом было отмечено, что национальные стратегии развития ИИ на этот год были подготовлены и приняты в тридцати ведущих странах мира, а на этапе их создания находятся ещё десять государств [1, с. 59]. Анализ направленности этих стратегий относительно государственного управления показывает, что проблематика исследований и разработок ориентируется, в первую очередь, на сокращение рутинной работы управленческого персонала при подготовке принятия решений (работа с заявлениями, обработка документов, подготовка отчётов, справочно-информационное обслуживание и другие), автоматизацию процессов делопроизводства и управления документами, локализацию и регистрацию проблемных ситуаций, а также формирование их документационных оболочек³, поддержку «интеллектуального конвейера» и экспертиз при подготовке принятия решений, а также ориентацию на управление «по возмущению» и ситуационное управление. Развивается использование технологий ИИ в рамках реализации активных режимов управления и активных информационных систем.

В контексте проблематики ИИ, представляется целесообразным промоделировать данную предметную область, в первую очередь, на базе простейшей модели «чёрный ящик». Такая симуляция характеризуется описанием входных и выходных потоков, а также формулировкой целевой функции рассматриваемой системы (рис. 1). При этом рассматривается только целенаправленное преобразование «входы-выходы», а внутрисистемная проблематика не затрагивается.

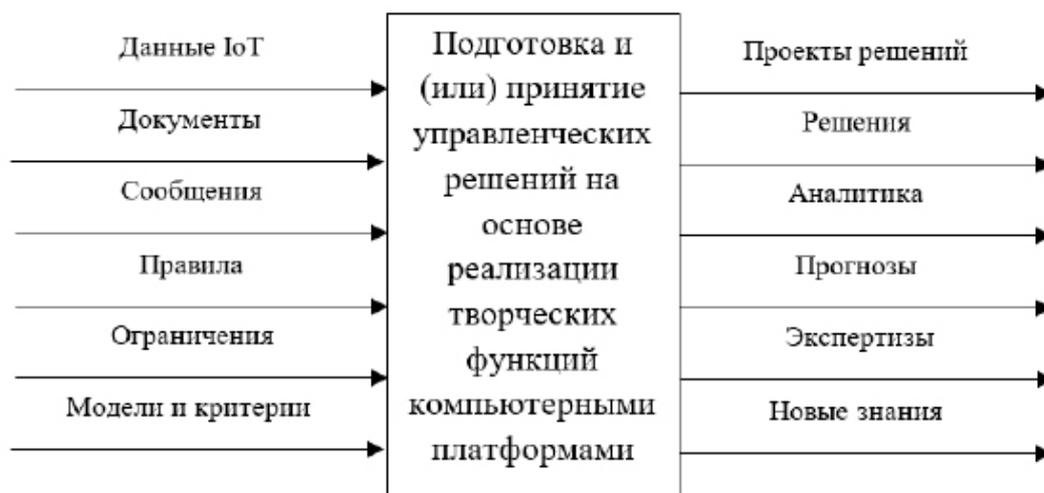


Рисунок 1. Модель искусственного интеллекта типа «чёрный ящик»

³ Гринберг А.С., Горбачёв Н.Н., Мухаметшина О.А. Документационное обеспечение управления. М.: Юнити-Дана, 2013. 392 с.

Здесь следует отметить проблему формирования целевой функции ИИ, связанную со значительным числом определений этого понятия. Не затрагивая аналитику терминологии, сформулируем определение целевой функции следующим образом: подготовка и / или принятие управленческих решений на основе реализации творческих функций компьютерными платформами.

Как видно из рисунка 1, входные информационные потоки ИИ включают сведения «Интернета вещей» (IoT), входные документы (плановые, нормативные, первичного учёта, оперативной отчётности, нормативные правовые акты, технические нормативные правовые акты, классификаторы и другие), сообщения (включая аудио и видео), правила и ограничения, характеризующие алгоритмы обработки информационных ресурсов, а также модели и критерии, обеспечивающие возможности подготовки вариантных решений (включая возможности оптимизации и остановки процесса обработки информационных ресурсов). Следует отметить, что динамика и интенсивность входных потоков зависят от режимов работы (по аналогии с ситуационно-аналитическими центрами): плановая аналитика, проблемный мониторинг, разрешение чрезвычайной ситуации.

Состав выходных информационных потоков характеризуется потребностями соответствующих контуров управляющих подсистем, использующих ИИ. Они включают проекты решений для лиц, принимающих решения, непосредственно решения в виде распорядительных документов, поручений, запросов и сигналов IoT, аналитические отчёты, прогнозы и экспертные заключения, сгенерированные новые знания и производную вторичную информацию. Рассматривая выходную информационную продукцию ИИ следует разделять её по следующим аспектам:

- проектирование информационных ресурсов (данных, информации и знаний);
- сбор данных;
- контроль данных;
- обработка информационных ресурсов;
- анализ информационных ресурсов;
- моделирование объектов и проблемных ситуаций;
- прогнозирование событий и ситуаций;
- интерпретация информационных ресурсов;
- генерация информационных ресурсов;
- документирование информационных ресурсов;
- визуализация информационных ресурсов.

Развитие модели «чёрного ящика» ориентировано на анализ предметной области понятия «искусственный интеллект» в рамках ментальной карты (модели) (рис. 2).

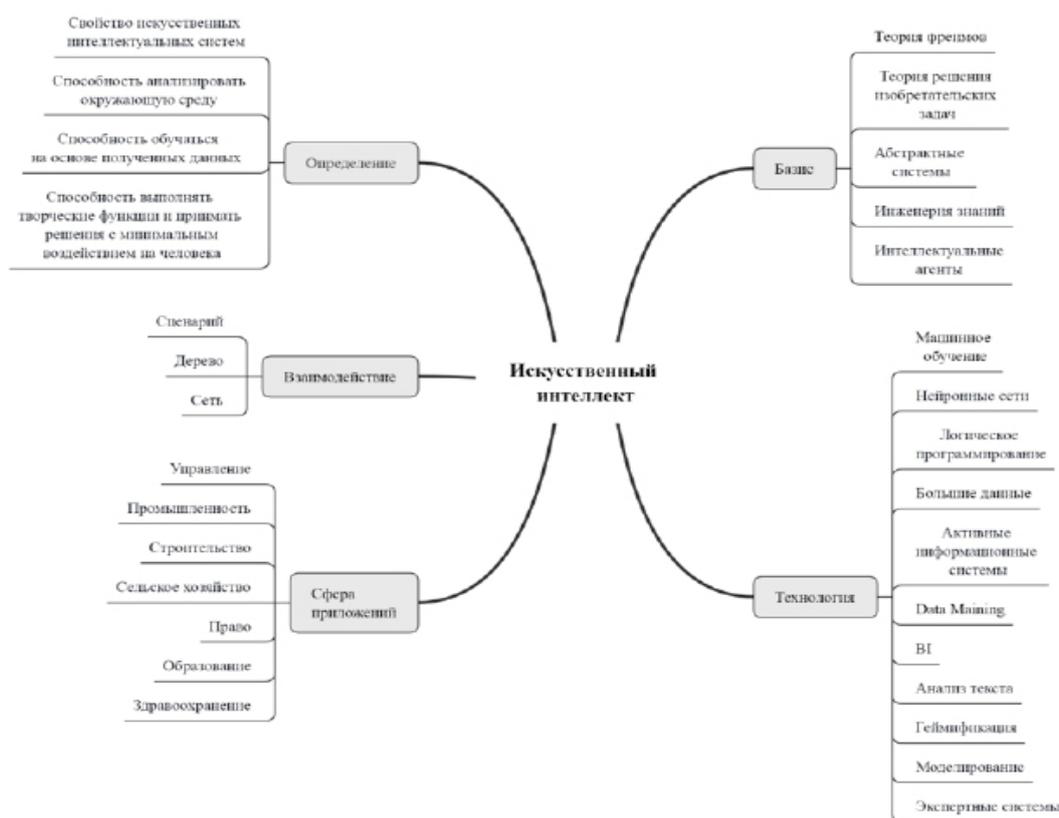


Рисунок 2. Фрагмент ментальной карты «Искусственный интеллект»

Первый уровень представлений предметной области характеризует такие понятия, как «определение», «базис», «технология», «сфера приложений», «взаимодействие».

В рамках определения ИИ рассматриваются следующие четыре концепта:

- ИИ является свойством искусственных интеллектуальных систем;
- он имеет способность (и возможность) анализировать окружающую среду;
- его характеризует способность обучаться на основе полученных данных, а также сформированных и сгенерированных информации и знаний (включая обратные связи и сети «влияния» и «доверия»);
- он выполняет творческие функции, а также подготавливает и / или принимает решения с минимальным воздействием на человека.

В качестве теоретического базиса ИИ рассматриваются⁴ [7; 8]:

- теория фреймов в части представления элементов предметной области, во-первых, как метаформата коммуникации, независимого от его содержания и контекста, а во-вторых, как ситуационной информационной единицы, на которых человек строит для себя прогнозы на будущее и конструирует своё последующее поведение;
- теория решения изобретательских задач, рассматривающая проблематику развития систем и эффективного мышления в различных творческих областях;
- теория абстрактных систем, исследующая общесистемные подходы в рамках естественных (информационные модели) и искусственных (формальные модели) языков;

⁴ Рыбина Г. В. Интеллектуальные обучающие системы на основе интегрированных экспертных систем: учебное пособие. Москва: Директ-Медиа, 2023. 132 с.

- инженерия знаний в виде совокупности моделей, методов и технических приемов, нацеленных на идентификацию, локализацию, добычу, анализ, представление и обработку знаний экспертов;
- интеллектуальные агенты, характеризующие информационные системы, способные рационально и адекватно реагировать на изменения внешней среды, не предусмотренные их функционалом (наиболее существенны при этом классы открытых, сложных, адаптивных и интерактивных систем).

Одной из важных сфер применения ИИ являются процессы управления как высокоинтеллектуальный аспект человеческой деятельности.

Управление, включая определённый набор рутинных регламентированных операций и фиксированных требований (обеспечивающих вместе с тем динамичность, вариабельность и мобильность), представляет собой обширную область интеллектуализации управленческого инструментария. Программируемые решения, лучшие практики, подготовка проектов решений на основе аналогов проблемных ситуаций, репозитории проблемных ситуаций и базы знаний, экспертные системы и нейротехнологии, деловые игры и кейсы, а также ряд других направлений менеджмента могут уже сейчас рассматриваться как сферы использования ИИ.

Искусственный интеллект и управленческая деятельность

Международное экспертное сообщество выделяет управленческую сферу в качестве важной области приложений ИИ. В Республике Беларусь на базе Стратегии Национальной академии наук Беларуси «Наука и технологии: 2018-2040» и Стратегических направлений формирования и развития цифрового пространства Евразийского экономического союза (ЕАЭС) в перспективе до 2025 г. также подготовлены предложения по реестру перспективных квалификаций [9, с. 222].

В этих разработках рассматриваются перечни перспективных и неперспективных профессий, а также навыки и умения, необходимые для перспективных профессий. Среди этих навыков и умений выделяются:

- системное мышление;
- межотраслевая коммуникация;
- мультиязычность и мультикультурность;
- управление проектами;
- клиентоориентированность;
- бережливое производство;
- экологическое мышление;
- программирование/робототехника/искусственный интеллект;
- работа с людьми;
- работа в условиях неопределенности;
- навыки художественного творчества.

Как видно из этого перечня, перспективные профессии ориентируются на когнитивные компетенции и, следовательно, проблемы внедрения ИИ в различные профессиональные сферы (в том числе и государственное управление, другую управленческую деятельность) уже весьма актуальны. Кроме того, если в Великобритании менеджеры объявлены вырождающейся профессией, то в ЕАЭС и СНГ рассматриваются такие новые специальности, как:

- координатор рынков предоставления цифровых услуг;
- маркетолог цифровых сервисов и услуг на основе форсайта;
- координатор межотраслевых проектов;
- менеджер цифрового контента;
- администратор защитных оболочек информационных систем;



- координатор «интеллектуального конвейера»;
- менеджер мобильной интеллектуальной группы;
- координатор активных информационных систем.

Здесь следует отметить, что Национальной стратегией развития искусственного интеллекта Российской Федерации предусматривается, что применение ИИ в цифровой экономике и управлении ориентируется на «сквозные» технологии и «расширенные» организации и содействует формированию условий для совершенствования их эффективности и конкурентоспособности, а также развития существенно инновационных и перспективных видов деятельности хозяйствующих субъектов в рамках [10, с. 34]:

- повышения результативности процессов стратегического планирования, прогнозирования и принятия управленческих решений (в том числе на основе интеллектуальной аналитики «больших» данных, ситуационного управления, прогнозирования проблемных ситуаций, оптимизацию планирования и контроля деловых и производственных процессов, поставок, бюджетирования);
- автоматизации рутинных (повторяющихся) производственных операций и программируемых управленческих решений (включая персональные ситуационно-аналитические центры);
- использования автономного интеллектуального оборудования и IoT, робототехнических комплексов, интеллектуальных систем управления логистикой;
- обеспечения безопасности сотрудников при выполнении деловых и производственных процессов (охватывая прогнозы рисков, неблагоприятных событий и чрезвычайных происшествий, уменьшение уровня непосредственного участия человека в связанных с ними процессах);
- роста лояльности и удовлетворенности граждан (в том числе, за счёт повышения качества предоставления государственных и муниципальных услуг, а также снижения затрат на их предоставление);
- обеспечения эффективности процессов подбора, подготовки и переподготовки кадров, наставничества, управления событиями и временем сотрудников с учетом существенных факторов.

Отметим, что любой руководитель (лицо, принимающее решение) стремится обеспечить эффективную работу возглавляемого государственного органа, организации, предприятия или подразделения, но очень часто ограничен в своих действиях законами, стандартами, недостатком ресурсов, конкуренцией между организациями за ограниченные ресурсы, недостаточным пониманием подчиненными своих целей и задач, и достаточно часто – личными проблемами и психологическими перегрузками персонала. Цифровизация и ИИ должны помочь каждому руководителю в системном разрешении оперативных, тактических и стратегических проблемных ситуаций (рис. 3), обеспечить достижение необходимого уровня производственных и управленческих услуг (включая государственные услуги) с использованием триады (задача – информация – модель).

Формирование «сквозных» управленческих технологий и «расширенных» организаций в рамках национальных, государственных, региональных, отраслевых и других программ (планов) требует многокритериальной оценки и многоступенчатого согласования. Использование здесь ИИ, а также соответствующей квалификационной подготовки, задач-аналогов, интегрированной информационной базы, эффективных моделей и технологий (типа «интеллектуальный конвейер», «мобильные интеллектуальные группы», «глубинная аналитика», «визуальное мышление» и других) позволит серьезно сократить сроки и затраты на подготовку принятия решений по проблемным ситуациям.

Формирование квалификаций и ИИ

В настоящее время в учебных планах высших учебных заведений и учреждений дополнительного профессионального образования Республики Беларусь рассматриваются следующие компоненты учебных модулей: государственный, учреждения образования, факультативы, дополнительные виды обучения.

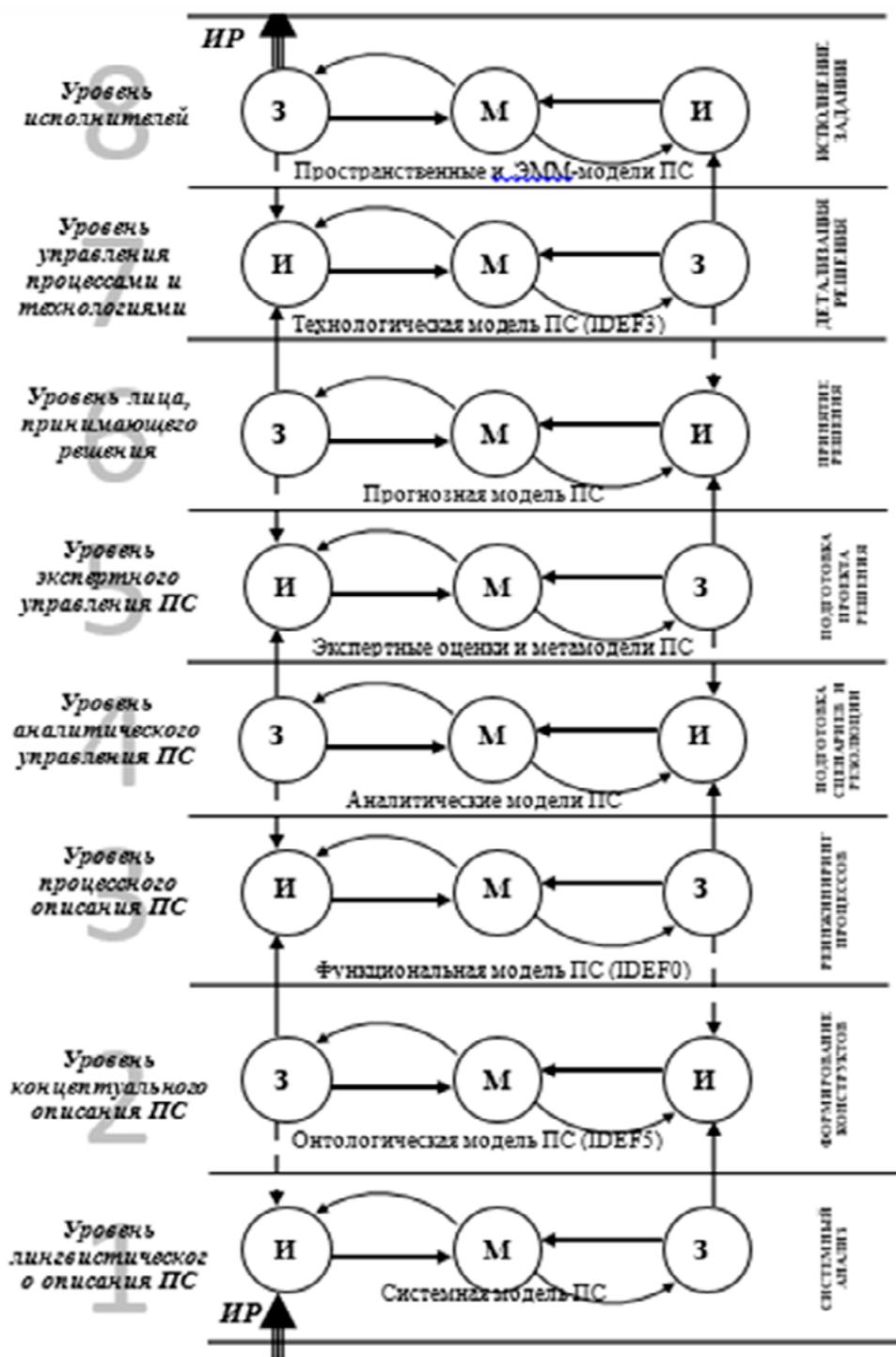


Рисунок 3. Системный подход в разрешении проблемных ситуаций

Это обеспечивает с одной стороны учёт потребностей государства в обеспечении определённого спектра обязательных компетенций (естественнонаучных, лингвистических, инженерных, экономических, социально-гуманитарных, управленческих и других), а с другой – даёт учреждениям образования большую гибкость в рамках необходимой оперативной трансформации специальной подготовки с выходом на перспективные специальности и специализации (включая учёт текущих потребностей организаций-заказчиков кадров).

Модульное построение образовательных компонент, включая модульность технологий прохождения практик, повышает вариативность и динамику образовательных технологий, а возможность оперативного регулирования состава модулей и предметов в модулях обеспечивает реализацию требований по подготовке кадров для информационного общества и цифровой экономики [3, с. 24].

Инфраструктурная поддержка подготовки и переподготовки кадров для цифровой экономики должна помимо прочего ориентироваться на использование в учебном процессе учебных ситуационно-аналитических центров (УСАЦ) университетов (в рамках концепций «Университет 4.0» и «Университет 5.0»⁵), сценарных методов и формирование деловых игр и кейсов по проблемным ситуациям. Технологическая поддержка представляется комплексом функциональных (рис. 4; 5) и технологических моделей.

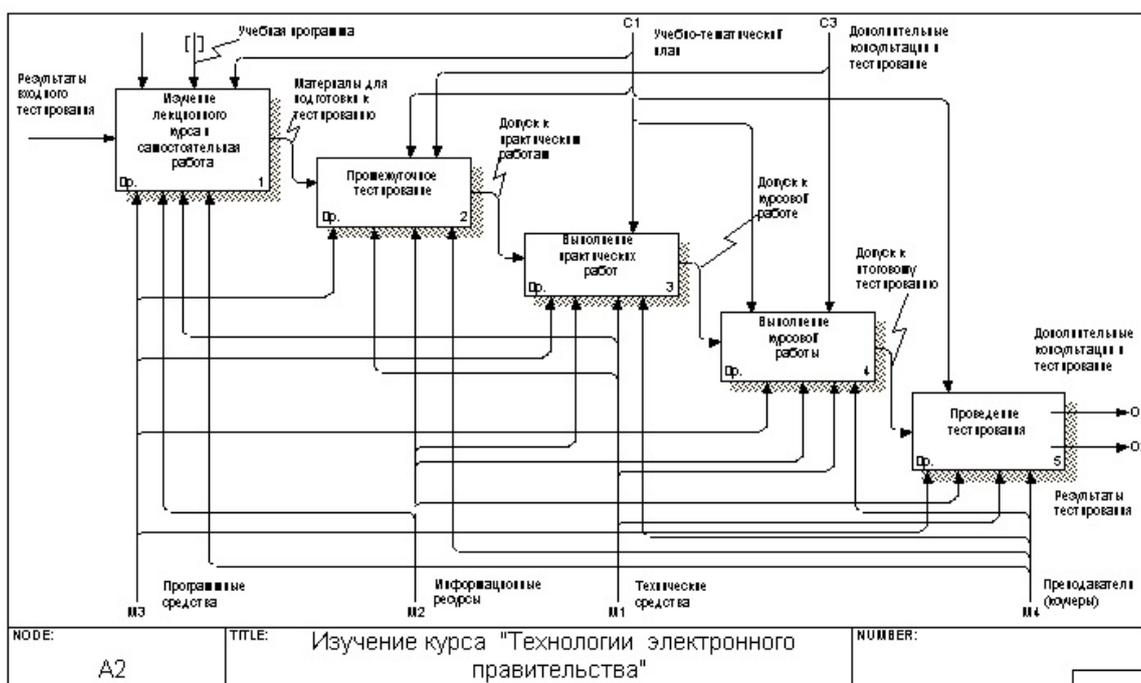


Рисунок 4. Фрагмент функциональной модели подготовки по курсу «Технологии электронного правительства»

⁵ Ганчерёнок И.И., Горбачёв Н.Н., Турсунов И.Э., Панжиев С.А. Цифровая экономика: управление информационными ресурсами. Ташкент: «Voriz nashriyot», 2020. 207 с.

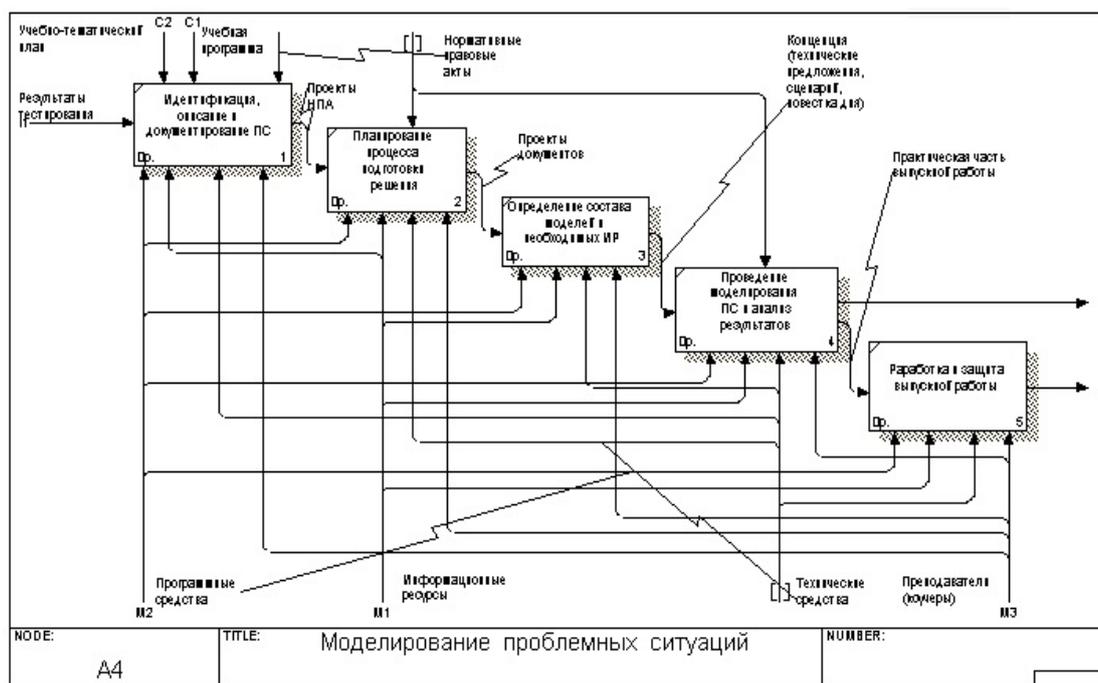


Рисунок 5. Фрагмент функциональной модели обучения методам ситуационно-го моделирования

Базовыми направлениями развития образовательных технологий являются деловые игры, практикоориентированные лабораторные работы, курсовые проекты и вариативные форматы практик, а также участие в научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах, а в последнее время дистанционное обучение и взаимодействие с интеллектуальными информационными и аналитическими системами являются базовыми направлениями развития образовательных технологий.

Деловая игра как элемент интеллектуальной среды обучения управленцев и компьютерного моделирования проблемной ситуации представляет собой процесс подготовки управленческих решений в виртуально созданных условиях. Она является одной из существенных форм имитации профессиональной управленческой деятельности.

Деловая игра выражает непосредственно предметный контекст соответствующей профессиональной деятельности, формирует набор оперативных и перспективных компетенций, инициирует и поддерживает развитие системного, ситуационного и визуального мышления, обеспечивает появление профессиональной мотивации. Сценарные методы формирования деловой игры реализуют практическое взаимодействие обучающегося и оператора при ситуационном моделировании, наработку навыков адаптации игрового процесса по промежуточным результатам и организации делового общения при выработке групповых решений, включая и использование ИИ.

Сценарий деловой игры является описанием в графической (предпочтительно) или словесной форме предметного содержания игры на основе использования реальных, но обезличенных данных.

Для проведения деловых игр с элементами ситуационного анализа можно представить несколько видов взаимосвязанных сценариев: для коуча (базовый сценарий, включающий правила игры и характеризующий решение дидактических проблем), для обучающихся (частные сценарии, направленные на формирование и разрешение реальных проблемных ситуаций), для игротехника (сценарий контрольных точек игры, обеспечивающих её управляемость), для

оператора / операторов (сценарий доступа к информационным ресурсам и их последовательной или параллельной визуализации), для экспертов-аналитиков (сценарий оценки результатов решений на основе заданных критериев). Эти сценарии формируются и отображаются с использованием инструментальных ментальных и концептуальных карт, деревьев проблем, задач и решений, блок-схем, нотаций BPMN, EPC, стандартов IDEF и других.

Сценарные модели непосредственно связаны и с таким направлением ИИ как чат-боты. Они представляют собой комплекс программ, которые с помощью текстовых или аудио сообщений организуют достаточно простой, интуитивно понятный интерфейс. Чат-боты могут принимать обращения граждан и, анализируя уровень сложности вопроса, либо предоставлять консультацию, либо переадресовывать запрос компетентным сотрудникам. Чат-боты бывают как самообучающиеся (построенные на основе нейросетевых технологий), так и стандартные, работающие на основе конкретных правил, инструкций и сценариев. Если гражданин выбрал обусловленный ответ, то чат-бот отошлёт ему надлежащее сообщение либо исполнит заданное действие. Руководствуясь логическими правилами (операторами) (например, «если ..., то ... иначе...»), можно построить вариативную цепочку переходов, ориентируясь на самую востребованную проблематику. Так как чат-боты уже на сегодняшний день интегрируются в различные интерактивные системы, их используют как виртуальных помощников госчиновников, оказывающих консультационные и информационные услуги, формирующих аналитические и статистические материалы, ведущих переговоры и реализующих другие виды рутинной работы.

Заключение

Таким образом, влияние ИИ на развитие профессионализма в сфере государственного управления можно рассматривать с позиций формирования и развития комплекса моделей, характеризующих как собственно его включение в контур управления (взаимодействие «государственный служащий – ИИ»), так и использование интеллектуального инструментария (взаимодействие «государственный служащий – технологии ИИ»). Формирование соответствующих компетенций государственных служащих должно обеспечиваться в рамках соответствующих программ подготовки и переподготовки, включая проблематику системного и визуального мышления, ситуационного анализа и моделирования, форсайт- (и форкаст-) технологий.

К достоинствам применения ИИ в государственных органах в первую очередь можно отнести:

- точное и быстрое принятие решений (в том числе консультации и информационно-справочное обслуживание граждан), позволяющее ограничить рост госструктур и затраты бюджета;
- сокращение некорректных решений, поскольку ИИ будет следовать четкому порядку бизнес-процессов и базироваться на анализе предыдущих вопросов и ответов;
- работоспособность программно-технической платформы, функционирующей круглосуточно, не понижая результативности;
- возможность как самообучения ИИ, так и поддержки и расширения компетенций сотрудников госучреждений;
- возможность использования технологий ИИ в неблагоприятных условиях для человека (пандемия, эпидемия и другое).

Указывая на достоинства применения ИИ, следует весьма внимательно относиться к таким потенциальным и явным угрозам его использования, как:

- попытки возложить на искусственный интеллект несвойственные функции, порождающие, в том числе, и этические противоречия;

- затратность повсеместного внедрения технологий искусственного интеллекта, которые потребуются как на их разработку, так и на эксплуатацию и ремонт;
- возможный негативный социальный эффект, вызванный значительным сокращением числа рабочих мест в системе госслужбы и другими факторами.

Оценивая преимущества и риски использования ИИ, заслуживает констатации тот факт, что в уже сейчас технологии ИИ стали существенным элементом государственного, экономического и социального развития. На сегодняшний день не вызывает сомнения нарастающий тренд в развитии ИИ, поэтому государственные службы должны с опережением готовить свои кадры для работы в новых условиях, совершенствовать процессы их обучения и самообучения, организовывать развитие системы подготовки и переподготовки кадров государственного управления на основе новых дидактических установок, в том числе и на основе использования ИИ в профориентационном, образовательном процессах и в профессиональной управленческой деятельности. Важно отметить принципиальное значение ИИ и в обеспечении современной интеллектуальной мобильности в условиях активного развития межгосударственных объединений и подготовки для них управленческих кадров.

Список литературы:

1. Алексеев Р.А. Искусственный интеллект на службе государства: аргументы «за» и «против» // Журнал политических исследований. 2020. Т. 4. № 2. С. 58-69.
2. Ганчерёнок И.И., Горбачёв Н.Н. Формирование кадрового потенциала для цифровой трансформации в Евразийском Экономическом союзе: необходимость новой образовательной политики // Проблемы евразийской интеграции и международной безопасности. Минск: РИВШ, 2019. С. 37-47.
3. Ганчерёнок И.И. Горбачёв Н.Н. Глобализация 4.0. Ответ системы образования. Mauritius: Palmarium Academic Publishing, 2018. 112 с.
4. Ганчерёнок И.И. Горбачёв Н.Н. Нелинейное управление. Ситуационный анализ. Palmarium Academic Publishing, 2019. 381 с.
5. Ершова Н.А. Разработка управленческих решений в системе эффективного менеджмента. Московская международная высшая школа бизнеса «МИР-БИС» (Институт). Москва: МИРБИС: Перо, 2015. 240 с.
6. Опыт лучших практик государственной службы России и Китая: монография / отв. ред. Т.Я. Хабриева, Чжао Шимин; Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации; Пудунская академия подготовки руководящих кадров Китая. – М.: ИД «Юриспруденция», 2020. – 396 с.
7. Остроух А.В. Введение в искусственный интеллект. Красноярск: Научно-инновационный центр, 2020. 250 с.
8. Пылов П.А., Дягилева А.В., Майтак Р.В. Изучение искусственного интеллекта на основе принципа интенсификации обучения: монография. М.: Инфра-Инженерия, 2024. 172 с.
9. Становление и развитие цифровой трансформации и информационного общества (ИТ-страны) в Республике Беларусь / Р.Б. Григянец [и др.]: Объединенные проблемы информатики; под ред. В.Г. Гусакова. Минск: Беларуская навука, 2019. 227 с.

10. Стратегия прорыва и цифровая реальность России. Социально-политическое положение и демографическая ситуация в 2019 году: коллективная монография // под ред. Г.В. Осипова, С.В. Рязанцева, В.К. Левашова, Т.К. Ростовской. М.: ИТД «ПЕРСПЕКТИВА», 2019. 786 с.

Artificial intelligence in the development of professionalism in public administration

Igor Ivanovich Gancherenok

Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor, Director, Belarus-Uzbek Intersectoral Institute of Applied Technical Qualifications, Minsk-Tashkent, The Republic of Belarus

e-mail: gancher62@mail.ru

Nikolai Nikolaevich Gorbachev

Senior Lecturer, Academy of Management under the President of the Republic of Belarus, Minsk, The Republic of Belarus

e-mail: nick-iso@tut.by

Abstract

Within the framework of system approach the theoretical basis of application of elements and tools of artificial intelligence (AI) in management of development of public civil servants' competences profession, as well as in professional managerial activity is considered. The primary models of the subject area «artificial intelligence» are presented, oriented on disclosure of goal-setting, theoretical basis, technologies and applied aspects of application of artificial intelligence in the sphere of public administration. The elements of the system approach to the use of artificial intelligence within the framework of the considered direction are considered. The tendencies of using AI artificial intelligence in the educational process of training and retraining of employees of state bodies taking into account active application of situational modeling techniques in public administration processes are recorded.

Key words

• system approach • artificial intelligence • public service • mental maps • situational modelling • training •

Acknowledgements

The work was carried out with the support of the Belarusian Republican Foundation for Basic Research within the framework of the scientific project G22UZB-010.

References

1. Alekseev R.A. Artificial intelligence in the service of the state: arguments «for» and «against» // Journal of Political Studies. 2020, Vol. 4, N 2. P. 58-69.
2. Gancherenok I.I., Gorbachev N.N. Formation of human resources for digital transformation in the Eurasian Economic Union: the need for a new educational policy // Problems of Eurasian integration and international security. – Minsk: RIVSH, 2019. P. 37-47.
3. Gancherenok I.I., Gorbachev N.N. Globalization 4.0. Response of the education system Mauritius: Palmarium Academic Publishing, 2018. 112 p.
4. Gancherenok I.I. Gorbachev N.N. Nonlinear management. Situational analysis. Palmarium Academic Publishing, 2019. 381 p.
5. Ershova N. A. Development of managerial decisions in the system of effective management. Moscow International Higher School of Business «MIRBIS» (Institute). Moscow: MIRBIS: Pero, 2015. 240 p.
6. The experience of the best practices of the civil service of Russia and China: a monograph / ed. by T.Ya. Khabrieva, Zhao Shi ming; Institute of Legislation and Comparative Law under the Government of the Russian Federation; Pudong Academy of Leadership Training in China. M.: Publishing house «Jurisprudence», 2020. 396 p.
7. Ostroukh A.V. Introduction to artificial intelligence. – Krasnoyarsk: Research and Innovation Center, 2020. 250 p.
8. Pylov P.A., Dyagileva A.V., Maytak R.V. Study of artificial intelligence based on the principle of intensification of learning: monograph. – Moscow: Infra-Engineering, 2024. 172 p.
9. Formation and development of digital transformation and information society (IT-country) in the Republic of Belarus / R.B.Grigyanets [et al.]: Unified Institute of Informatics Problems; ed. by V.G.Gusakov. – Minsk: Belaruskaya nauvuka, 2019. 227 p.
10. Breakthrough strategy and digital reality of Russia. Socio-political situation and demographics in 2019: a collective monograph // ed. by G.V. Osipov, S.V. Ryazantsev, V.K. Levashov, T.K. Rostovskaya. M.: ITD «PROSPECT», 2019. 786 p.

Поступила в редакцию: 12.01.2024

Принята в печать: 25.03.2024

К представленным в журнал материалам предъявляются следующие требования:

- статья должна быть написана на русском или английском языке;
- статья должна быть оформлена в соответствии с требованиями журнала, размещёнными на сайте www.journal-foir.ru ;
- статья должна соответствовать профилю журнала;
- материал, предлагаемый автором для публикации, должен быть оригинальным, не публиковавшимся ранее.

Статьи, поступившие в журнал, подлежат обязательному независимому рецензированию.

Ответственность за содержание статей несут авторы. Мнение редколлегии может не совпадать с точкой зрения автора.

Подробная информация о требованиях к оформлению статей и тезисов размещена на сайте издания www.journal-foir.ru

Материалы журнала размещаются на сайте www.journal-foir.ru , а также имеют полнотекстовую сетевую версию на платформе Научной электронной библиотеки (eLIBRARY.RU).

При цитировании ссылка на журнал «Личность: ресурсы и потенциал» обязательна.

Над номером работали:

Ответственный секретарь: З.М. Гояева

Компьютерная вёрстка: С.А. Корчак

Системное администрирование сайта: С.А. Корчак

