

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

№ 2 (22) | 2024



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ
АКАДЕМИЯ



Высшая школа
государственного
управления

ФФПР
ВШГУ РАНХиГС

ФАКУЛЬТЕТ
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КАДРОВ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

Основан в 2019 году

№2 (22) | 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);

Базаров Т.Ю. — доктор психологических наук, профессор (МГУ, Москва, Россия);

Болотова А.К. — доктор психологических наук, профессор (НИУ ВШЭ, Москва, Россия);

Ермолаева М.В. — доктор психологических наук, профессор (МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Россия);

Идобаева О.А. — доктор психологических наук, доцент (Фонд «Национальное интеллектуальное развитие», Москва, Россия);

Мазурова Н.В. — доктор психологических наук, доцент (РГГУ, Москва, Россия);

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

Переверзина О.Ю. — кандидат психологических наук (РАНХиГС, Москва, Россия);
Погожина И.Н. — доктор психологических наук, доцент (МГУ, Москва, Россия);
Подольская Т.А. — доктор психологических наук (РАНХиГС, Москва, Россия);
Рожок А.В. — кандидат психологических наук (РАНХиГС, Москва, Россия);
Степнова Л.А. — доктор психологических наук, кандидат социологических наук, профессор (РАНХиГС, Москва, Россия);
Татарина Л.Н. — кандидат социологических наук (РАНХиГС, Москва, Россия);
Яницкий М.С. — доктор психологических наук, профессор (КГУ, Кемерово, 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!

Представляем вашему вниманию второй, летний выпуск журнала «Личность: ресурсы и потенциал» за 2024 год.

На его страницах вы можете посмотреть под разными углами на тему ценностей и смыслов на государственной службе. Так, в статье Е.В. Селезневой и Е.Г. Чирковской представлены результаты исследования представлений госслужащих о наиболее значимых ценностях в сферах их ответственности и потребностей. Об особенностях формирования традиционных личностных ценностей при управлении развитием человеческих ресурсов размышляет Б.Т. Пономаренко. О важности оценки и учета ценностно-смыслового пространства для повышения зрелости кадровой политики на госслужбе пишет А.А. Богданов. В обзоре итогов V Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления» можно ознакомиться с мнениями экспертов на тему ценностей и смыслов личности, общества и государства в меняющемся мире.

Продолжая тему личности в системах управления, хочу упомянуть о результатах двух эмпирических исследований. В первом С.А. Проценко и Е.В. Цаплин анализируют в своей статье особенности взаимосвязей показателей наставничества с социально-психологическими характеристиками руководителей разного пола и возраста. Во втором Т.И. Юхновец описывает результаты исследования представлений руководителей органов государственной власти Республики Беларусь о проблемах реализации государственной кадровой политики и путях их преодоления.

Мы надеемся, что вас также заинтересуют публикации, посвященные анализу методологических подходов к оценке кадровой работы в органах публичной власти; тенденций и практики получения дополнительного профессионального образования по вопросам прохождения муниципальной службы и противодействия коррупции; изучению особенностей этнической идентичности студенческой молодёжи в условиях образовательной эмиграции.

Нам кажется, что номер получился достаточно разносторонним и интересным. Тем, кто интересуется темой личности в системах управления, однозначно будет над чем поразмышлять.

Зарина Гояева,
с пожеланиями добра и радости
от всего редакционного коллектива

Содержание



Личность в системах управления: наука и практика

- | | |
|---|----|
| <p>Проценко С.А., Цаплин Е.В.
Взаимосвязь социально-психологических особенностей руководителей на государственной службе со склонностью к осуществлению наставничества _____</p> | 9 |
| <p>Юхновец Т.И.
Представления руководителей о проблемах реализации государственной кадровой политики и путях их преодоления _____</p> | 26 |
| <p>Овсяник О.А., Якимова Е.М.
Исследование этнической идентичности студенческой молодёжи в условиях образовательной эмиграции _____</p> | 38 |

Актуальные вопросы государственного и муниципального управления

- | | |
|--|----|
| <p>Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н.
Методологические подходы к оценке кадровой работы в органах публичной власти _____</p> | 51 |
| <p>Николенко О.В.
Тенденции получения дополнительного профессионального образования муниципальных служащих по вопросам прохождения муниципальной службы и противодействия коррупции _____</p> | 65 |

Ценности и смыслы личности на государственной службе

- | | |
|--|----|
| <p>Селезнева Е.В., Чирковская Е.Г.
Содержание ответственности и потребностей государственных служащих в их представлениях _____</p> | 75 |
| <p>Пономаренко Б.Т.
Традиционные ценности в управлении развитием человеческих ресурсов _____</p> | 87 |
| <p>Богданов А.А.
Кадровая политика на государственной гражданской службе в контексте ценностного подхода _____</p> | 95 |

Гояева З.М.

Современные проблемы личностных и социальных ценностей
(по итогам V Международной научно-практической конференции
«Личность в системах управления»)

109

Наши юбиляры

Юрию Викторовичу Синягину — 70 лет

120

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



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

Взаимосвязь социально-психологических особенностей руководителей на государственной службе со склонностью к осуществлению наставничества



Процент Сергей Анатольевич

Кандидат психологических наук, директор центра разработок и аналитики факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Москва, Российская Федерация
e-mail: proccent@mail.ru



Цаплин Евгений Валерьевич

Эксперт центра разработок и аналитики факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Москва, Российская Федерация
e-mail: caplin.evgeniy@mail.ru

Аннотация

В статье представлен анализ взаимосвязей показателей наставничества с социально-психологическими особенностями руководителей в организационной среде. Исследование базируется на данных психологического тестирования и социально-сетевого опроса. В ходе исследования выявлено, что в целом по выборке наставничество демонстрирует слабую положительную связь с различными характеристиками личности, включая социально-демографические характеристики, и некоторые мотивационные, интеллектуальные и личностные

СОДЕРЖАНИЕ



СЛЕДУЮЩАЯ



особенности. Предпочтения руководителей разного возраста с высокой выраженностью наставничества в сферах общения, вербальной логики, здоровья и интеллектуальных способностей подчеркивают важность персонализированных подходов при разработке программ обучения и развития. Результаты анализа возрастных и половых особенностей влияния наставничества на различные аспекты личности и профессионального поведения позволяют говорить о необходимости учета индивидуальных предпочтений при разработке программ поддержки и развития лидеров как наставников.

Ключевые слова

• государственная гражданская служба • наставничество • уравновешенность • дружелюбие • интеллект • вербальная и невербальная логика • пространственное мышление • внутренняя мотивация • творчество •

СОДЕРЖАНИЕ



СЛЕДУЮЩАЯ



Введение

В современном обществе, характеризующемся динамичными социально-экономическими и политическими изменениями, эффективность работы государственных структур становится важным фактором для успешного развития страны. В связи с этим в последние годы усиливается внимание к проблеме управления персоналом на госслужбе [5; 10]. Развитие кадровой функции на госслужбе поможет перевести саму кадровую функцию и систему госслужбы на следующий уровень развития и сделать её более эффективной в осуществлении деятельности по управлению государством и созданию условий для эффективной и комфортной жизнедеятельности граждан.

Одним из ключевых элементов повышения качества управления персоналом на госслужбе является система наставничества на госслужбе [1; 3; 4; 9]. Формирование сообщества наставников в организации является стратегически важным шагом, способствующим устойчивому развитию персонала и повышению общей эффективности трудового коллектива. Наставничество играет ключевую роль в передаче знаний, опыта и корпоративной культуры, способствует более эффективной адаптации новых сотрудников и повышению профессионализма опытных служащих [2, с. 260-261].

На наш взгляд, актуальность изучения возможностей применения наставничества на госслужбе связана с ролью наставничества в повышении сплоченности профессионального сообщества государственных служащих, а также в развитии госслужбы как системы в целом.

С нашей точки зрения, повышение сплоченности профессионального сообщества госслужащих и развитие госслужбы могут быть достигнуты за счет следующих аспектов, которые позволяет осуществить кадровая технология наставничества:

- поддержание преемственности знаний и опыта: система наставничества обеспечивает передачу знаний и опыта от опытных госслужащих к новым членам профессионального сообщества, что особенно важно в условиях быстрых изменений и высокой непредсказуемости в развитии общества;
- развитие управленческих качеств: наставничество способствует формированию и развитию лидерских, менеджерских и экспертных навыков у молодых сотрудников, что в свою очередь повышает качество госслужбы;
- создание благоприятного психологического климата: взаимодействие между наставниками и подопечными способствует тому, что сотрудники чувствуют поддержку и мотивацию к карьерному росту;
- развитие персональных и профессиональных навыков: процесс наставничества обеспечивает индивидуальный подход к развитию потенциала каждого госслужащего, что важно в условиях разнообразия задач и функций;
- содействие в преодолении трудностей и конфликтов: наставничество служит эффективным инструментом для преодоления трудностей и конфликтов внутри коллектива, создавая благоприятные условия для решения проблем.

Научно-обоснованный и тщательный подход к формированию сообщества наставников обеспечивает успешное интегрирование практики наставничества в корпоративную культуру организации и способствует долгосрочному успеху в развитии персонала.

Выбирать кандидатов для роли наставника следует внимательно, учитывая не только их опыт и компетенции, но и способность эффективно обучать, поддерживать и вдохновлять других сотрудников.

Следует подчеркнуть, что не каждый сотрудник обладает необходимыми качествами для роли наставника. Эффективное наставничество требует не только глубоких профессиональных знаний, но и таких личностных особенностей, как эмпатия, просоциальная мотивация, стремление состояться в профессиональ-

ном сообществе, дружелюбие, коммуникабельность, лидерские качества и готовность к постоянному обучению и т.п.

В настоящей статье рассматривается взаимосвязь показателя наставничества с различными социально-демографическими, мотивационными, интеллектуальными и личностными характеристиками наставников.

Выборка и методы

Основой для данного исследования послужил материал, изложенный ранее в статьях [6; 7; 8]. Акцент в данном исследовании сделан на выявлении связи показателя наставничества с различными характеристиками образа муниципального служащего у руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы. Исследование проводилось на группах руководителей разного возраста и пола с разной степенью выраженности показателя наставничества.

В исследовании участвовали 1047 муниципальных служащих. Все участники оценивали группу руководителей из 227 респондентов, из них 85 мужчин и 142 женщины. Подробное описание выборки представлено в статье [6, с. 11]. Группировка выборки по возрасту произведена по следующим категориям: 20-24 года, 25-29 лет, 30-34 года, 35-39 лет, 40-44 года, 45-49 лет, 50-54 года, 55-59 лет, 60-64 года.¹

Для выявления склонности к наставничеству применялся метод социально-сетевого анализа (аналог социометрии), посредством которого были собраны совокупные социально-психологические оценочные представления сотрудников друг о друге для оценки социального взаимодействия внутри организации.² Подробно описание социально-сетевого анализа и интерпретация шкал (индексов) представлены в одной из наших статей [6, с. 11-12].

В рамках исследования мы рассматривали индекс наставничества как показатель, отражающий вовлеченность сотрудников в помощь коллегам. Оценка по индексу наставничества — это доля коллег, обращающихся к сотруднику за помощью, от общего числа знакомых с ним коллег.

Для исследования особенностей образа респондентов использовалось комплексное психологическое тестирование.³ Диагностика трудовой мотивации производилась с помощью методики «Структура трудовой мотивации» (СТМ).⁴ Оценка структуры интеллекта выполнена с помощью методики «Тест интеллектуального потенциала стандартизированный» (ТИПС),⁵ предназначенной для дифференцированной диагностики склонностей к работе с различными типами информации [7, с. 68-69]. Структура личностных факторов у сотрудников выявлена с помощью методики «11 личностных факторов» (11ЛФ).⁶

Для математической обработки данных и поиска взаимосвязей использова-

¹ Ленская И.Ю. Управление персоналом организации: конспекты лекций. Учебное пособие М.: Мир науки, 2017. 127 с. URL: <http://izd-mn.com/PDF/06MNNPU17.pdf> (дата обращения: 12.02.2024).

² Система оценки взаимодействия сотрудников – Бизнес социометрия. URL: [http://bssl.ru/](http://bssl.ru/ru/) (дата обращения: 12.02.2024).

³ Методическое пособие по работе с тестом Бизнес-профиль (6 версия). Москва: Лаборатория «Гуманитарные Технологии», 2013 г. 17 с.

⁴ Психометрическое тестирование персонала. Структура трудовой мотивации (СТМ). URL: <https://psytest.ht-lab.ru/katalog-testov/motiv/stm/> (дата обращения: 12.02.2024).

⁵ Психометрическое тестирование персонала. Тест интеллектуального потенциала стандартизированный (ТИПС). URL: <https://psytest.ht-lab.ru/katalog-testov/intellekt/tips/> (дата обращения: 12.02.2024).

⁶ Психометрическое тестирование персонала. Тест «11 личностных факторов» (11ЛФ). URL: <https://psytest.ht-lab.ru/katalog-testov/lichnost/11lf/> (дата обращения: 12.02.2024).

лись r -критерий корреляции Пирсона и r -критерий корреляции Спирмена. Для выбора наиболее подходящего критерия корреляции применялся критерий согласия Колмогорова-Смирнова. Данные критерии позволили выявить значимые корреляции (на уровне $p < 0,05$) индекса наставничества руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы, с их социально-демографическими, мотивационными, интеллектуальными и личностными особенностями.

Результаты исследования

В ходе исследования взаимосвязи социометрического показателя, отражающего склонность к осуществлению наставничества у руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы, с различными показателями образа муниципального служащего выявлены слабые корреляционные связи показателя «наставничество» при высоком уровне значимости со следующими категориями показателей:

- социально-демографические особенности (возраст ($r=0,190$; $p=0,004$) и стаж ($r=0,166$; $p=0,012$));
- мотивационные особенности (внутренняя мотивация ($r=0,241$; $p=0,000$), творчество ($r=0,284$; $p=0,000$), связи ($r=-0,151$; $p=0,023$));
- интеллектуальные особенности (эрудиция ($r=0,198$; $p=0,003$));
- личностные особенности (дружелюбие ($r=0,174$; $p=0,009$), моральность ($r=0,146$; $p=0,028$), нечувствительность ($r=-0,154$; $p=0,021$), оригинальность ($r=-0,137$; $p=0,040$), абстрактность ($r=0,156$; $p=0,018$)).

В ходе исследования выявлена прямая слабая корреляция склонности к осуществлению наставничества и возраста, а также стажа при высоком уровне значимости у руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы. Это значит, что чем выше возраст респондента и стаж работы на должности муниципальной службы, тем выше склонность к осуществлению наставничества.

Также выявлена прямая слабая корреляция склонности к осуществлению наставничества и интегрального показателя направленности трудовой мотивации (континуум от внешней мотивации к внутренней), и мотивация творческого самовыражения и самореализации. То есть, чем выше склонность к осуществлению наставничества, тем чаще респондент склонен демонстрировать внутреннюю направленность трудовой мотивации, а также чаще демонстрировать склонность к творческому самовыражению и самореализации. Вместе с тем, выявлена обратная слабая корреляция склонности к осуществлению наставничества и мотивации не денежной формы обеспечения материального и социального благополучия, поиска поддержки, покровительства, т.е., чем выше склонность к осуществлению наставничества, тем чаще респондент склонен демонстрировать ориентацию на самостоятельность в обеспечении для себя материального и социального благополучия, не искать поддержки и покровительства.

Выявлена прямая слабая корреляция склонности к осуществлению наставничества и показателя структуры интеллекта, отражающего широту кругозора у респондента. Таким образом, чем выше склонность к осуществлению наставничества, тем чаще респондент склонен демонстрировать широкий кругозор во взаимодействии с окружающими.

Выявлена прямая слабая корреляция склонности к осуществлению наставничества и личностных особенностей, связанных со склонностями к миролюбивому и бесконфликтному стилю поведения, соблюдению моральных и нравственных правил, абстрактному обобщению и интуитивному предугадыванию каких-либо тенденций. То есть, чем выше склонность к осуществлению наставничества, тем чаще респондент демонстрирует указанное выше поведение. Вместе с тем, проявилась обратная слабая корреляция склонности к осуществ-

влению наставничества и склонностями к проявлению чувствительности и оригинальности. Таким образом, чем выше склонности к осуществлению наставничества, тем чаще респондент склонен проявлять чувствительность к деталям и эмоциональным проявлениям во взаимодействии с окружающими, а также ориентацию на следование традиционным ценностям и смыслам, устоявшимся в обществе шаблонам поведения, редко демонстрируя индивидуальность.

Важно отметить, что слабый уровень мощности корреляционной связи (мощность корреляции не достигает уровня 0,7) свидетельствует о том, что группа респондентов с большой долей вероятности не является однородной, требуется дополнительная группировка выборки. Мы полагаем, что повысить гомогенность выборки позволит группировка выборки по половозрастным категориям.

Значимые результаты исследования, достигнутые в ходе осуществления группировки данных по половозрастным категориям, будут представлены далее.

Так, результаты исследования взаимосвязи индекса наставничества и социально-демографических, мотивационных, интеллектуальных и личностных особенностей у руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы, отображены ниже (рис. 1; табл. 1).

Таблица 1. Взаимосвязь индекса наставничества и социально-демографических, мотивационных, интеллектуальных и личностных особенностей у руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы (N=227)

№	Показатель	Метод	Значение	p
Социально-демографические особенности				
1.	Возраст	r-Спирмена	0,190	0,004
2.	Стаж	r-Пирсона	0,166	0,012
Мотивационные особенности				
3.	Внутренняя мотивация	r-Спирмена	0,241	0,000
4.	Творчество	r-Пирсона	0,284	0,000
5.	Связи	r-Спирмена	-0,151	0,023
Особенности структуры интеллекта				
6.	Эрудиция	r-Спирмена	0,198	0,003
Личностные особенности				
7.	Дружелюбие	r-Спирмена	0,174	0,009
8.	Моральность	r-Спирмена	0,146	0,028
9.	Нечувствительность	r-Спирмена	-0,154	0,021
10.	Оригинальность	r-Спирмена	-0,137	0,040
11.	Абстрактность	r-Спирмена	0,156	0,018

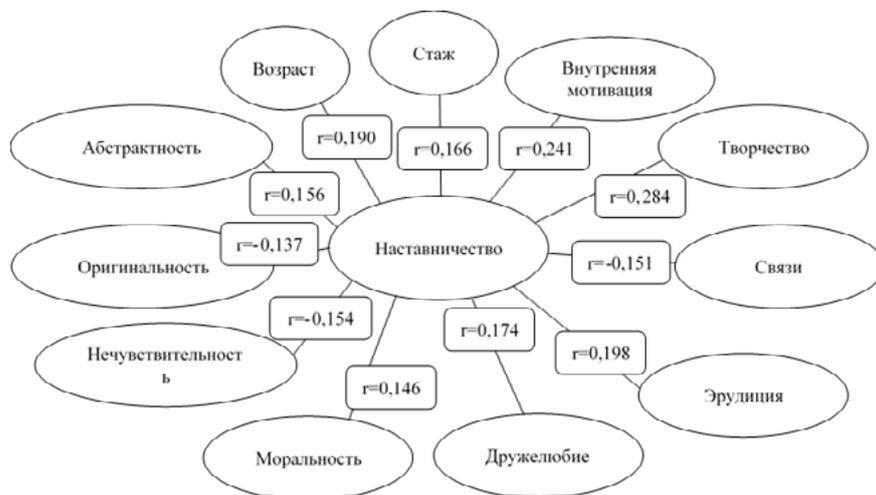


Рисунок 1. Взаимосвязь индекса наставничества и социально-демографических, мотивационных, интеллектуальных и личностных особенностей у руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы

При группировке выборки по полу значимых взаимосвязей социометрического показателя склонности к осуществлению наставничества у руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы, с различными показателями образа муниципального служащего не выявлено.

При группировке по возрасту выявлены следующие значимые взаимосвязи.

В возрастной подгруппе 30-34 года выявлена сильная положительная корреляция склонности к осуществлению наставничества и ориентации на демонстрацию просоциальной мотивации, готовности активно участвовать в развитии и поддержке своих коллег и подчиненных ($r=0,753$; $p=0,005$) при высоком уровне значимости, т.е., чем выше склонность к осуществлению наставничества, тем выше готовность помогать окружающим и поддерживать их (табл. 2, рис. 2).

Таблица 2. Взаимосвязь индекса наставничества и мотивационных особенностей у руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы, в возрастной подгруппе 30-34 года

№	Показатель	Метод	Значение	p
Мотивационные особенности				
1.	Помощь людям	r-Пирсона	0,753	0,005
2.	Руководство	r-Пирсона	-0,762	0,004

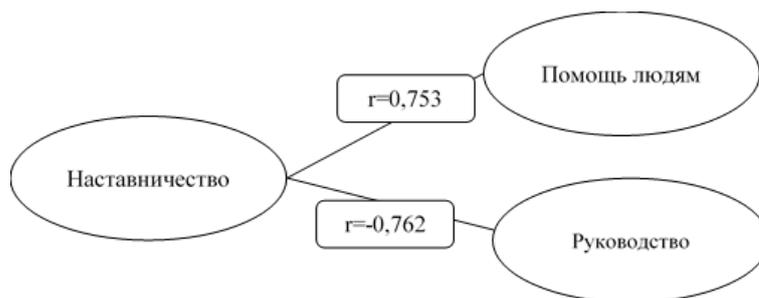


Рисунок 2. Взаимосвязь индекса наставничества и мотивационных особенностей у руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы, в возрастной группе 30-34 года

Вместе с тем, у респондентов из этой подгруппы выявлена сильная отрицательная корреляция склонности к осуществлению наставничества и ориентации на самоутверждение, реализацию своих способностей, рост статуса ($r=-0,762$; $p=0,004$). То есть, чем выше склонность к осуществлению наставничества, тем выше ориентация на командную деятельность, сниженное самоутверждение среди окружающих. Отрицательная связь с мотивом руководства может также указывать на то, что данная категория руководителей придает больший приоритет сотрудничеству и коллективной эффективности, чем чистому руководству в традиционном понимании. Это важное наблюдение подчеркивает необходимость учета индивидуальных мотиваций в разработке стратегий развития лидерства и наставничества для более точного понимания и поддержки профессиональных целей руководителей данного возраста.

В возрастной подгруппе 35-39 лет выявлена сильная положительная корреляция склонности к осуществлению наставничества и склонности к работе с текстовой информацией ($r=0,757$; $p=0,018$) при высоком уровне значимости (табл. 3, рис. 3).

Таблица 3. Взаимосвязь индекса наставничества и интеллектуальных особенностей у руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы, в возрастной группе 35-39 лет

№	Показатель	Метод	Значение	p
Особенности структуры интеллекта				
1.	Вербальная логика	r-Пирсона	0,757	0,018

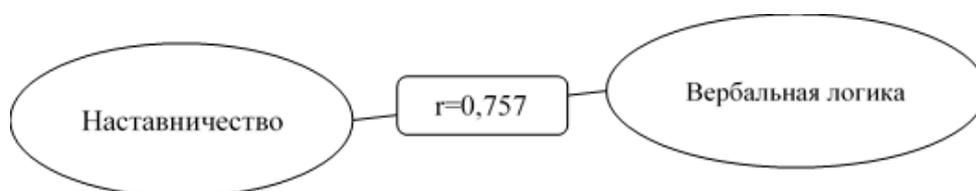


Рисунок 3. Взаимосвязь индекса наставничества и интеллектуальных особенностей у руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы, в возрастной группе 35-39 лет

Обнаруженная положительная связь между наставничеством и вербальной логикой, свидетельствующей о правополушарном мышлении, подчеркивает, что эти руководители проявляют склонность к креативному и ассоциативному мышлению, что часто связано с эмоциональным интеллектом и способностью к творческому подходу к решению задач.

В возрастной подгруппе 40-44 года выявлена сильная положительная взаимосвязь с мотивом поиска интересного общения ($r=0,77$; $p=0,003$) и отрицательная связь со склонностью к работе с графически представленной информацией, т.е. с пространственным мышлением ($r=-0,712$; $p=0,009$) и склонностью к спокойному и уверенному поведению (уравновешенностью) ($r=-0,739$; $p=0,006$) при высоком уровне значимости (табл. 4, рис. 4).

Таблица 4. Взаимосвязь индекса наставничества и мотивационных, интеллектуальных и личностных особенностей у руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы, в возрастной группе 40-44 года

№	Показатель	Метод	Значение	p
Мотивационные особенности				
1.	Общение	r-Пирсона	0,77	0,003
Особенности структуры интеллекта				
2.	Пространственное мышление	r-Пирсона	-0,712	0,009
Личностные особенности				
3.	Уравновешенность	r-Пирсона	-0,739	0,006

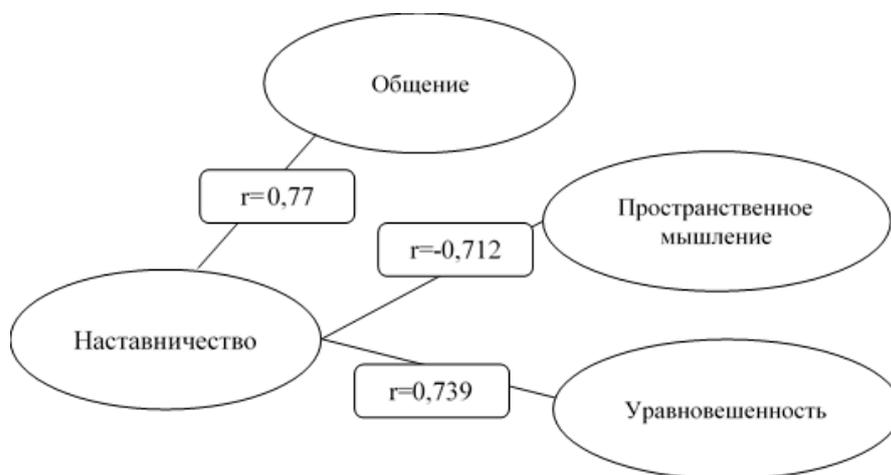


Рисунок 4. Взаимосвязь индекса наставничества и мотивационных, интеллектуальных и личностных особенностей у руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы, в возрастной группе 40-44 года

Обнаруженная положительная связь с мотивом общения указывает на значительный акцент руководителей в возрасте от 40 до 44 лет, выделяющихся в наставничестве, на взаимодействие и коммуникацию в рабочем контексте. Вероятно, эти руководители, выражаясь через общение, стремятся создавать благоприятное рабочее окружение и поддерживать эффективное взаимодействие с коллегами.

С другой стороны, отрицательная связь с пространственным мышлением и уравновешенностью может указывать на то, что для этой подгруппы руководителей социальные и эмоциональные аспекты в работе значат больше, чем умение работать с графически представленной информацией. Это может влиять на их стиль руководства, делая его более ориентированным на командное взаимодействие, а не на формальные процессы и аналитический подход. С другой стороны, отрицательная связь с обработкой информации указывает на то, что эта подгруппа руководителей в меньшей степени полагается на левополушарные когнитивные процессы, такие как анализ и систематизация данных. Это может свидетельствовать о предпочтении интуитивных решений и акценте на чувственных и визуальных аспектах процесса принятия решений.

Этот предположение имеет практическую значимость, поскольку учет индивидуальных когнитивных предпочтений при разработке стратегий обучения и развития для данной подгруппы руководителей может сделать эти процессы более эффективными.

Отрицательная связь с уравновешенностью подчеркивает тенденцию к эмоциональной экспрессии и вовлечению в коммуникативные процессы, что может быть важным аспектом в межличностных взаимодействиях, но также требует баланса для эффективного управления и решения задач наставничества. Понимание этих индивидуальных особенностей важно для оптимизации стратегий развития руководителей и эффективного использования их сильных сторон в организационном контексте.

В возрастной подгруппе 45-49 лет выявлена сильная положительная взаимосвязь склонности к осуществлению наставничества с мотивом на сохранение здоровья (здоровье) ($r=0,714$; $p=0,014$), также выявлены сильные отрицательные корреляционные связи с величиной словарного запаса респондента (лексика) ($r=-0,736$; $p=0,01$) и склонностью к работе с графической информацией ($r=-0,702$; $p=0,016$) (табл. 5, рис. 5).

Таблица 5. Взаимосвязь индекса наставничества и мотивационных и интеллектуальных особенностей у руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы, в возрастной группе 45-49 лет

№	Показатель	Метод	Значение	p
Мотивационные особенности				
1.	Здоровье	r-Пирсона	0,714	0,014
Особенности структуры интеллекта				
2.	Лексика	r-Пирсона	-0,736	0,01
3.	Пространственное мышление	r-Пирсона	-0,702	0,016

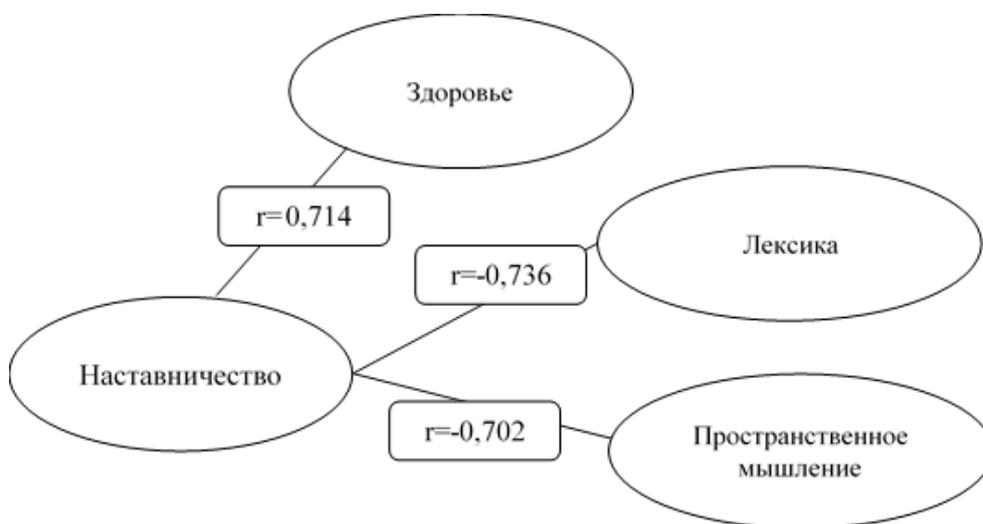


Рисунок 5. Взаимосвязь индекса наставничества и мотивационных и интеллектуальных особенностей у руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы, в возрастной группе 45-49 лет

Обнаруженная ориентация на здоровье указывает на значимость для подгруппы руководителей в возрасте от 45 до 49 лет заботы о физическом и психологическом благополучии. Это может проявляться в их стремлении создавать рабочую среду, способствующую здоровому образу жизни сотрудников и обеспечивающую поддержку в сфере физического и эмоционального здоровья.

Отрицательная связь с пространственным мышлением и лексикой может

подчеркивать тенденцию данной подгруппы руководителей к ориентации на конкретные, практические аспекты решения задач в ущерб более абстрактному. Вероятно, они предпочитают решения, ориентированные на практическую целесообразность и заботу о общественном благополучии, а не на абстрактные концепции или лингвистическую точность. Понимание этих особенностей может быть полезным для создания более эффективных программ обучения и развития для данной возрастной подгруппы руководителей.

В возрастной подгруппе 50-54 лет выявлены сильные отрицательные корреляции с мотивом сохранения здоровья, энергии (здоровье) ($r=-0,809$; $p=0,015$), склонностью к левополушарному мышлению при работе с абстрактно представленной информацией (невербальная логика) ($r=-0,72$; $p=0,044$) и интегральной выраженностью среднего показателя по всем факторам структуры интеллекта (общий балл структуре интеллекта) ($r=-0,748$; $p=0,033$) (табл. 6, рис. 6).

Таблица 6. Взаимосвязь индекса наставничества и мотивационных и интеллектуальных особенностей у руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы, в возрастной группе 50-54 года

№	Показатель	Метод	Значение	p
Мотивационные особенности				
1.	Здоровье	r-Пирсона	-0,809	0,015
Особенности структуры интеллекта				
2.	Невербальная логика	r-Пирсона	-0,72	0,044
3.	Общий балл структуры интеллекта	r-Пирсона	-0,747	0,033

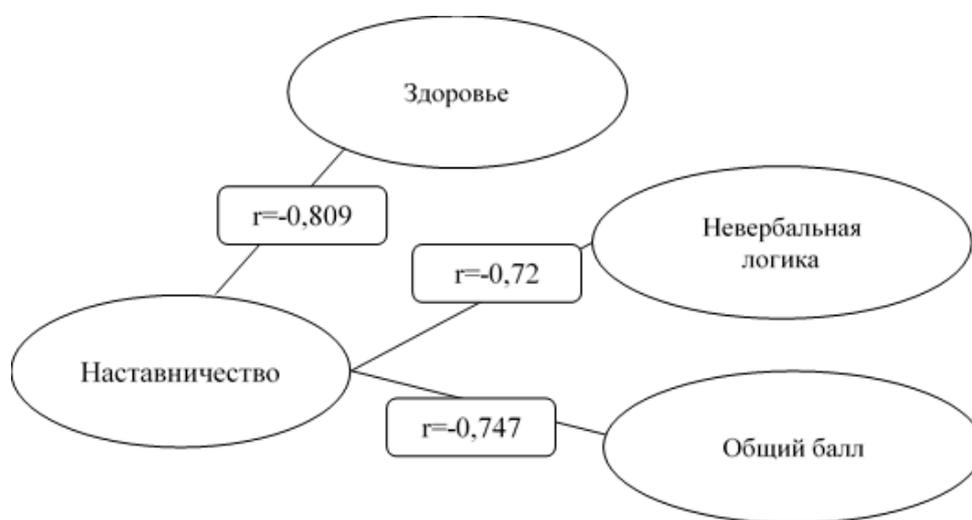


Рисунок 6. Взаимосвязь индекса наставничества и мотивационных и интеллектуальных особенностей у руководителей, состоящих на должностях муниципальной службы, в возрастной группе 50-54 года

Данные результаты свидетельствуют, что для данной подгруппы наставников свойственны сниженная ориентация на здоровье и недостаточно высокие интеллектуальные способности.

Отрицательная связь с мотивом здоровья, особенно в контексте сохранения энергии, может указывать на сниженную готовность данной подгруппы руководителей отдавать приоритет своему физическому благополучию в рамках ра-

бочей среды и готовность тратить много энергии. Возможно, они акцентируют свои усилия на других сферах, таких как профессиональное развитие или взаимодействие с коллегами.

Отрицательная связь с невербальной логикой и общим баллом по интеллекту может указывать на сниженные интеллектуальные способности данной группы в области анализа сложных проблем. Дополнительно, отрицательная связь с невербальной логикой в контексте данной группы руководителей в возрасте от 50 до 54 лет может также указывать на их предрасположенность скорее решать типовые задачи, нежели задачи, связанные с применением творческих способностей.

Предрасположенность к решению типовых задач может быть ценной особенностью в организационном контексте, особенно в сферах, где требуется исполнение типовых задач и процессов, неукоснительное следование инструкциям. Учитывая этот аспект, стратегии обучения и развития для данной группы руководителей могут акцентироваться на поддержке и стимулировании следования типовым инструкциям и технологиям исполнения профессиональной деятельности.

Исследование взаимосвязи наставничества и личностных особенностей в разрезе половозрастных подгрупп показало, что у женщин, состоящих на должностях муниципальной службы, в возрастной подгруппе 25-29 лет сильная положительная корреляция склонности к осуществлению наставничества с направленностью на дружелюбное взаимодействие с окружающими (дружелюбие) ($r=0,862$; $p=0,027$) при высоком уровне значимости (табл. 7, рис. 7).

Таблица 7. Взаимосвязь индекса наставничества и личностных особенностей у женщин, состоящих на должностях муниципальной службы в возрастной группе 25-29 лет

№	Показатель	Метод	Значение	p
Личностные особенности				
1.	Дружелюбие	r-Пирсона	0,862	0,027

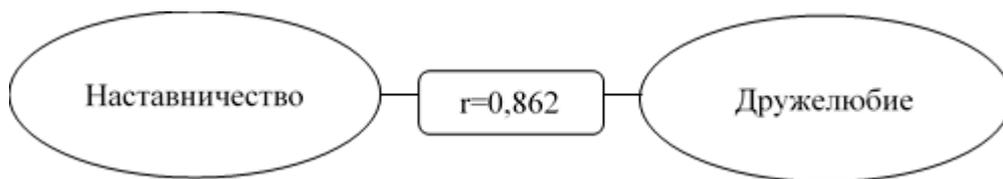


Рисунок 7. Взаимосвязь индекса наставничества и личностных особенностей у женщин, состоящих на должностях муниципальной службы в возрастной группе 25-29 лет

Корреляция между показателем наставничества и дружелюбием свидетельствует о том, что в данной возрастной категории женщины, которых выбрали как наставников, проявляют выраженную тенденцию к созданию поддерживающей, дружелюбной обстановки в процессе взаимодействия с коллегами. Это может свидетельствовать об их стремлении создавать теплые и эмоционально поддерживающие отношения с коллегами, что, в свою очередь, способствует более эффективному обучению и успешному развитию подчиненных.

У мужчин, состоящих на должностях муниципальной службы, в возрастной подгруппе 35-39 лет, обозначенных как наставники, наблюдается сильная отрицательная взаимосвязь склонности к осуществлению наставничества со склон-

ностью к концентрации внимания при работе с большими объёмами информации в условиях ограниченности времени (обработка информации) ($r=-0,802$; $p=0,000$) (табл. 8, рис. 8).

Таблица 8. Взаимосвязь индекса наставничества и интеллектуальных особенностей у мужчин, состоящих на должностях муниципальной службы служащих в возрастной группе 35-39 лет

№	Показатель	Метод	Значение	p
Особенности структуры интеллекта				
1.	Обработка информации	r-Пирсона	-0,802	0,000

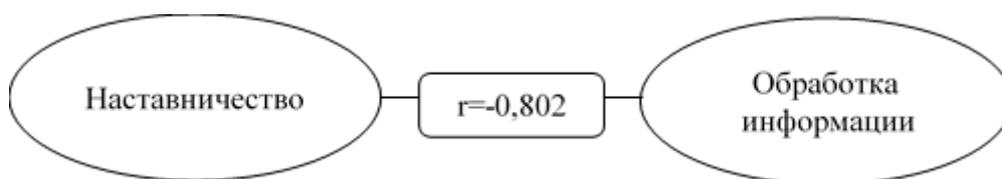


Рисунок 8. Взаимосвязь индекса наставничества и интеллектуальных особенностей у мужчин, состоящих на должностях муниципальной службы служащих в возрастной группе 35-39 лет

Отрицательная взаимосвязь между наставничеством и показателем обработки информации может свидетельствовать о предпочтении правополушарного мышления у данной группы. Возможно, что мужчины-наставники в данной возрастной категории проявляют скорее интуитивный подход к решению задач, в ущерб более строгой обработке структурированной информации. Это открывает перспективы для исследований, направленных на понимание влияния структуры интеллекта и особенностей мышления на эффективность наставничества и позволяет дополнительно рассмотреть индивидуальные особенности мыслительных процессов мужчин данного возраста в контексте их роли наставников.

У мужчин, состоящих на должностях муниципальной службы, в возрастной подгруппе 55-59 лет, обозначенных как наставники, выявлены сильные положительные корреляционные связи склонности к осуществлению наставничества и интегрального показателя направленности трудовой мотивации (внутренняя мотивация) ($r=0,915$; $p=0,029$), и мотивации поиска похвалы и признания (признание) ($r=0,924$; $p=0,025$) при высоком уровне значимости (табл. 9, рис. 9).

Таблица 9. Взаимосвязь индекса наставничества и мотивационных особенностей у мужчин, состоящих на должностях муниципальной службы служащих в возрастной группе 55-59 лет

№	Показатель	Метод	Значение	p
Мотивационные особенности				
1.	Внутренняя мотивация	r-Пирсона	0,915	0,029
2.	Признание	r-Пирсона	0,924	0,025

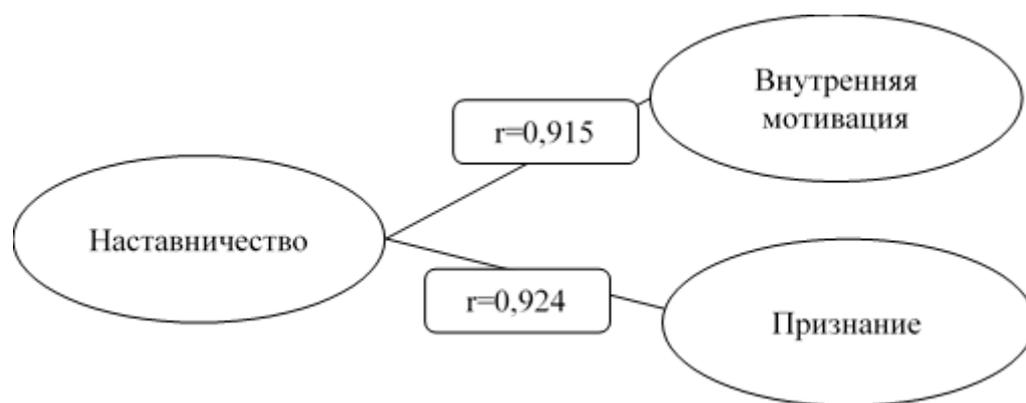


Рисунок 9. Взаимосвязь индекса наставничества и мотивационных особенностей у мужчин, состоящих на должностях муниципальной службы служащих в возрастной группе 55-59 лет

Обнаруженная связь между наставничеством, внутренней мотивацией и желанием признания указывает на важность этих двух мотивационных факторов для данной категории мужчин. Вероятно, «предполагаемые наставники» в данном возрастном диапазоне чувствуют внутреннюю удовлетворенность в процессе передачи знаний и опыта наставляемым, а также рассчитывают получить признание со стороны профессионального сообщества. Это открывает перспективы для более глубокого исследования внутренних мотиваций наставников в различных возрастных подгруппах и может быть использовано для более эффективной поддержки и стимулирования их активности в сфере наставничества.

Заключение

В заключение данной статьи мы приходим к нескольким ключевым выводам. Первым важным наблюдением является тот факт, что наставничество в организационном контексте демонстрирует слабую положительную связь с различными характеристиками личности, включая социально-демографические характеристики, мотивации, и некоторые интеллектуальные и личностные особенности. Эти слабые связи, вероятно, обусловлены гетерогенностью генеральной совокупности руководителей и свидетельствуют о необходимости более детального исследования и разделения по различным подгруппам.

Результаты анализа возрастных и половых особенностей влияния наставничества на различные аспекты личности и профессионального поведения (например, ориентация на дружелюбие среди женщин-наставников в возрасте 25-29 лет и внутренняя мотивация у мужчин-наставников в возрасте 55-59 лет) позволяют говорить о необходимости учета индивидуальных предпочтений при разработке программ поддержки и развития лидеров как наставников.

Предпочтения руководителей разного возраста с высокой выраженностью наставничества в сферах общения, вербальной логики, здоровья и интеллектуальных способностей также подчеркивают важность персонализированных подходов при разработке программ обучения и развития.

Наконец, отрицательные связи с определенными характеристиками, такими как обработка информации и невербальная логика, могут свидетельствовать о склонностях избирать скорее интуитивные стратегии для решения задач наставничества вместо аналитических подходов.

В целом, полученные результаты предоставляют ценную базу для дальнейших исследований и разработки стратегий поддержки наставничества в организационной среде.

Список литературы:

1. Ачилова А.Р. Проблемы наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации // Студенческий вестник. 2023. № 45-4(284). С. 8-11.
2. Емельянова О.Я. Модель управления профессиональной адаптацией государственных гражданских служащих // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 12-2. С. 256-262. DOI 10.17513/vaael.1992.
3. Иванова Л.Л. Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2012. № 4. С. 130-138.
4. Клищ Н.Н. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе): Препринт WP8/2014/01. М.: ВШЭ, 2014. 118 с.
5. Проценко С.А. Комплексная система кадровых процессов, как основа реализации национальных проектов: монография. Москва: Директ-Медиа, 2022. 124 с.
6. Проценко С.А. Структура трудовой мотивации как фактор репутации сотрудника на государственной гражданской службе // Личность: ресурсы и потенциал. 2021. № 1(9). С. 10-16.
7. Проценко С.А., Цаплин Е.В. Социально-психологические особенности репутации сотрудника на государственной гражданской службе // Личность: ресурсы и потенциал. 2021. № 4(12). С. 67-77.
8. Проценко С.А., Цаплин Е.В. Личностные и интеллектуальные особенности репутации сотрудника государственной гражданской службы // Научное обозрение. Серия 2. Гуманитарные науки. 2022. № 1-2. С. 71-91. DOI: 10.26653/2076-4685-2022-1-2-06.
9. Путивцев П. В. О психологической оценке профессиональной надежности персонала госслужбы на этапе профессионального роста // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2014. № 3. С. 95-102.
10. Синягин Ю.В., Шебураков И.Б., Управленческая зрелость как интегральная характеристика личности руководителя // Государственная служба. 2022. № 6(140). С. 82-87.

The relationship of socio-psychological characteristics with the tendency to mentor managers in the civil service

Protsenko Sergey Anatolyevich

Candidate of psychological Sciences (PhD), Director of the Center for Research and Analytics of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human

Resources of the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: **proccent@mail.ru**

Tsaplin Evgeny Valeryevich

Expert of the Center for Research and Analytics of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources of the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: **caplin.evgeniy@mail.ru**

Abstract

The article presents an analysis of the interrelationships of mentoring indicators with the socio-psychological characteristics of managers in the organizational environment. The study is based on data from psychological testing and a social network survey and identifies links between mentoring and various aspects of personality and behavior. The study revealed that mentoring in an organizational context demonstrates a weak positive relationship with various personality characteristics, including socio-demographic characteristics, motivations, and some intellectual and personal characteristics, which indicates the heterogeneity of the general population of managers and the need for a more detailed study with the division of the genset into various subgroups. The results of the analysis of age and gender characteristics of the influence of mentoring on various aspects of personality and professional behavior suggest the need to take into account individual preferences when developing programs to support and develop leaders as mentors. The preferences of managers of different ages with a high degree of mentoring in the areas of communication, verbal logic, health and intellectual abilities also emphasize the importance of personalized approaches in the development of training and development programs. Overall, the results provide a valuable basis for further research and the development of strategies to support mentoring in an organizational environment.

Key words

• public civil service • mentoring • poise • friendliness • intelligence • verbal and non-verbal logic • spatial thinking • intrinsic motivation • creativity •

References

1. Achilova A.R. Problems of mentoring in the state civil service of the Russian Federation // Student Bulletin. 2023. N 45-4(284). P. 8-11.
2. Yemelyanova O.Ya. Model of management of professional adaptation of state civil servants // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2021. N 12-2. P. 256-262. DOI 10.17513/vaael.1992.
3. Ivanova L.L. Mentoring in the public civil service: an institutional aspect // State and municipal management. Scientific notes of SKAGGS. 2012. N 4. P. 130-138.

4. Klishch N.N. Mentoring in the civil service – a new technology for the professional development of civil servants (foreign and Russian experience of mentoring in the civil service): Preprint WP8/2014/01. Moscow: HSE, 2014. 118 p.
5. Protsenko S.A. The complex system of personnel processes as the basis for the implementation of national projects: monograph. Moscow: Direct Media. 2022. 124 p.
6. Protsenko S.A. The structure of labor motivation as a factor of employee reputation in the civil service // Personality: Resources and potential N 1(9) 2021. P. 10-16. URL: <http://journal-foir.ru/issues/2021/1>
7. Protsenko S.A., Tsaplin E.V. Socio-psychological features of the reputation of an employee in the civil service // Personality: Resources and potential. 2021. N 4(12) P. 67-77. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_47455366_31399667.pdf
8. Protsenko S.A., Tsaplin E.V. Personal and intellectual features of the reputation of an employee of the state civil service // Scientific review. Series 2. Humanities. 2022. N 1-2. P. 71-91. DOI: 10.26653/2076-4685-2022-1-2-06.
9. Putivtsev P.V. On the psychological assessment of the professional reliability of civil service personnel at the stage of professional growth // Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Psychological Sciences. 2014. N 3. P. 95-102.
10. Sinyagin Yu.V., Sheburakov I.B. Managerial maturity as an integral characteristic of the personality of the head // Civil Service. 2022. N 6 (140). P. 82-87.

Поступила в редакцию: 01.03.2024

Принята в печать: 15.06.2024

СОДЕРЖАНИЕ



СЛЕДУЮЩАЯ



Представления руководителей о проблемах реализации государственной кадровой политики и путях их преодоления



Юхновец Татьяна Ивановна

Кандидат психологических наук, доцент кафедры кадровой политики и психологии управления Института государственной службы Академии управления при Президенте Республики Беларусь, Минск, Республика Беларусь
e-mail: yukhnavets@mail.ru

Аннотация

В статье рассматриваются результаты исследования представлений руководителей органов государственной власти Республики Беларусь о проблемах реализации государственной кадровой политики и путях их преодоления. Исследование направлено на изучение согласованности эталонной модели работы с кадрами (принятой в 2024 г. Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь) и индивидуального управленческого опыта госслужащих. В качестве диагностического инструмента был использован опросный метод, а полученные данные обрабатывались с помощью контент-анализа. В результате были выявлены представления управленческих кадров о содержательной тематике проблем реализации государственной кадровой политики, а также предложения о путях преодоления этих проблем; обнаружено количественное преобладание созидательных предложений по сравнению с проблематизированными аспектами кадровой работы.

Ключевые слова

• государственная кадровая политика • управленческие кадры • проблемы • решения • представления • контент-анализ •

Введение

Реализация государственной кадровой политики, разворачивающаяся в пространстве системы «человек – профессия – общество», в начале XXI столетия происходит под значительным влиянием фактора неопределенности, что вызывает необходимость анализа успешности управленческой деятельности в его преодолении, а также совершенствования системы повышения квалификации руководящих кадров.

Как предмет научного изучения неопределенность заинтересовала ученых в XX ст. Обнаружено, что она может выступать условием как деструктивного, так и конструктивного развития личности [1; 2; 3]. Деструктивные результаты личностных изменений проявляются в десакрализации жизни, бесцельной разрушительной активности, неверии, цинизме, скептицизме, подозрительности; чрезмерно выраженном эгоизме, недоброжелательности, злобности вместо альтруизма и выражения добрых намерений к окружающим людям и др. аспектах активности, поведения и деятельности. К созидательным последствиям влияния неопределенности на личность относят: формирование комплекса чувств силы, чести, достоинства, благородства, смелости; актуализация самосовершенствования как целенаправленного формирования самосознания, основанного на рефлексии связанных с чувствами представлений, надежд, ожиданий, склонностей и вкусов; развитие стремления к интеллектуальной деятельности, волевым действиям, формирование собственной социально-ориентированной, созидательной позиции, мировоззрения и др. [5; 7; 8].

Наиболее содержательно, на наш взгляд, влияние неопределенности на профессиональное развитие субъекта трудовой деятельности проанализировано Е.А. Климовым в концепции профессионального развития.¹ Автор настаивает на необходимости изучения профессионального развития работника как сложной системы «человек – профессия – общество – конкретная профессиональная среда». Множество системно связанных компонентов (источников, условий, проявлений, результатов) выступает причиной высокой степени неопределенности, которую необходимо преодолевать, целенаправленно формируя у каждого работника (и руководителя в том числе) стремление к профессиональному самоопределению. Помимо этого, необходимо стимулировать его самовоспитание, развитие высокой профессиональной культуры, достижение мастерства в выполнении профессиональной деятельности.

Е.А.Климов указывает, что на развитие профессионализма работника влияют:

- человекообразные средства и условия труда (предметная производственная среда и организация производства);
- деятельность, соответствующая способностям и потенциалам субъекта;
- сильная мотивация и целеустремленность личности;
- учет личностных свойств, а также способностей, которые «важно не только оценивать, диагностировать, выявлять, но выявляя, строить, формировать»;²
- конкретная ситуация функционирования системы «человек – среда»;
- осуществление рефлексивной деятельности самим работником.

Ведущими же условиями профессионального развития ученый считает активность и саморегуляцию. Именно они опосредуют все другие условия труда.

¹ Климов Е.А. Пути в профессионализм (Психологический взгляд): Учебное пособие. М.: Моск. психол.-соц. ин-т: Флинта, 2003. 320 с.

² Климов Е.А. Пути в профессионализм (Психологический взгляд): Учебное пособие. С. 110.



Среди причин нежелательных результатов, возникающих в условиях функционирования системы «человек – профессия – общество – конкретная профессиональная среда» в ситуации неопределенности, указываются:

- стереотипное понимание профессиональной пригодности вне деятельностного контекста;
- игнорирование личностных свойств субъекта труда;
- неразвитые рефлексивные способности, препятствующие своевременному распознаванию признаков пригодности к конкретной деятельности и приводящие к недопониманию ее особенностей;
- примитивное понимание требований к профессии, должности.

Нежелательные результаты профессионализации личности, проявляющиеся в ряде признаков, дифференцируются Е.А.Климовым на наиболее и наименее очевидные. К наиболее очевидным он относит рассогласования между объективными требованиями к профессии (должности) и тем, как субъективно воспринимает свою профессию (должность) работник. Это касается, в частности, стабильного длительного несоответствия скорости выполнения работы, субъективной ее тяжести, а также рассогласований, связанных с пространственными, временными, информационными и энергетическими ограничениями. Значимые, но менее очевидные рассогласования относятся к познавательной деятельности субъекта, его взаимодействию с людьми; его личностным качествам (идеалам, убеждениям, потребностям, отношениям), временным проявлениям, обусловленным, например, отсутствием отдыха при напряженной работе.

Согласно Е.А.Климову, результаты нежелательных исходов функционирования системы «человек – профессия – общество – конкретная профессиональная среда» могут быть различны по уровню (непригодность; малопригодность, вредоносность деятельности специалиста) и по виду (стихийное; ложнонаправленное, отягощенное, застойное, обратное профессиональное развитие).

Таким образом, Е.А.Климов раскрывает сложно организованную систему «развивающийся специалист – профессиональная среда» в аспектах ее структуры, внешних и внутренних условий, причин и результатов развития, практико-ориентированного значения.

В настоящее время исследования профессиональной неопределенности локализуются в области целенаправленной подготовки, в первую очередь, руководящих кадров, способных конструктивно, успешно преодолевать разнообразные ситуации неопределенности, эффективно управляя собой и трудовым коллективом.³

В целом, предполагается, что руководитель как психологически зрелая и развитая личность, оказавшись в неопределенной ситуации (например, в ситуации управления персоналом в условиях внутреннего и / или внешнего кризиса организации), проявляет готовность и способность к совершению волевых усилий, грамотной реализации возможностей, бережное отношение к человеческим ресурсам [6; 9; 10]. Он может создать условия для раскрытия потенциалов (и собственных, и тех людей, которыми он руководит) для грамотной реализации способностей, мобилизовать имеющиеся в его распоряжении ресурсы, осуществить конструктивный выбор, способен принять ответственные решения, благотворно сказывающиеся на развитии организации, коллектива и самого себя [4, с. 112-116].

Целенаправленное укрепление созидательных индивидуальных и коллективных сил, поддержание баланса социальной стабильности, определенности и изменений, характеризующих развитие общества, выступает предметом законодательной базы государственной кадровой политики [3, с. 218-220]. Именно

³ Пыжова Н.Н. Организационное развитие и управление изменениями: учеб. пособие. Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2021. 172 с. С.121-125.



поэтому так важна грамотная работа по реализации разработанных нормативных и правовых документов, среди которых одно из ключевых мест занимает Концепция государственной кадровой политики Республики Беларусь.⁴ Документ характеризуется преемственностью с аналогичным, разработанным в 2001 г.,⁵ в аспектах социальной направленности, определения объекта и субъектов государственной кадровой политики, выделения целевого предназначения и многозадачности, приоритетных направлений развития ГКП, механизмов ее реализации, определения форм, средств, методов сопровождения, необходимости целостной работы на республиканском и региональном уровнях социальной системы.

В то же время отличительной особенностью Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь 2024 г. является ее направленность на системное укрепление национальной безопасности страны. Это отражается в изменении используемого в документе понятийного аппарата (введение таких понятий как «национальная кадровая безопасность», «кадровые технологии», «риски и угрозы кадровой безопасности», «трудовая миграция» и др.); во введении нового субъекта государственной кадровой политики – Всебелорусского народного собрания, обеспечивающего реализацию стратегических ориентиров, дифференциации и взаимосвязи функций субъектов государственной кадровой политики; углублении системной работы с кадрами, вплоть до индивидуально-психологического уровня; повышении ответственности руководящих кадров за процесс достижения запланированных результатов; актуализации роли общественных организаций и объединений; необходимости соответствия государственной кадровой политики научно-технологическому прогрессу (с учетом цифровизации, внедрения в жизнь общества искусственного интеллекта). Обращается внимание общества на важность целенаправленной работы с молодежью, а также лицами других социальных групп для формирования личностной и профессиональной компетентности кадров. Важное значение придается государственной службе, очерчиваются приоритетные направления ее развития.

Целостность системы государственной кадровой политики, определяющую ее эффективную реализацию, невозможно представить без учета мнений кадров государственного управления, в которых проявляется степень их осознанной готовности действовать в современных условиях жизни (с высокой долей неопределенности), укрепленной научно обоснованной профессиональной подготовкой.

Выборка и методы

Цель нашего исследования – изучение представлений руководителей органов государственной власти Республики Беларусь о проблемах реализации государственной кадровой политики и путях их преодоления.

⁴ О Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 3 января 2024 г., № 1 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=p30100399>. (Дата обращения: 29.02.2024).

⁵ Об утверждении Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 18 июля 2001 г., № 399 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024. URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=p30100399>. (Дата обращения: 18.03.2024).



В эмпирическом исследовании приняли участие 34 представителя сферы государственного управления со стажем руководящей работы от 5 месяцев до 18 лет, задействованные в различных отраслях производства: сельском хозяйстве, общественном питании, энергетической, лесной, легкой промышленности.

В ходе опроса респондентам были предложены два задания открытого типа по составлению перечней проблем, стоящих перед государственной службой в связи с осуществлением государственной кадровой политики, и предложений своего видения решений, направленных на реализацию этой программы с использованием метода профессионального моделирования.

В рамках первого задания участники исследования должны были ответить на вопросы «Обнаруживаете ли Вы проблемы в процессе реализации государственной кадровой политики? Если «да», то какие?». В рамках второго задания респондентам надо было ответить на вопросы «Можете ли Вы предложить решения проблем/ы для успешной реализации государственной кадровой политики? Какие?»

Для обработки эмпирического материала был применен контент-анализ, сквозной способ выделения категорий, индуктивная категоризация ответов испытуемых, отдельно по каждому заданию.

В исследовании была применена техника «установления баланса» между идентификацией проблем и профессиональным моделированием решений деловых ситуаций, представляющая собой методический инструментальный формирование и совершенствования умений руководящих работников оттачивать аналитические способности, особенно при решении многозадачных ситуаций; рассматривать явления с нескольких сторон, с последующим формулированием тактик, прогнозированием их реализации. Групповое обсуждение на занятиях указанных заданий позволяет укреплять уверенность в своей деятельности, значимости коллег, единомышленников, оппонентов, формировать чувство сопричастности к общему делу, ответственности за общие результаты, желание включаться в совместную деятельность с представителями разных организаций, дифференцировать деструктивную и конструктивную критику, созидательно критиковать, совершенствовать профессиональный и личностный рост. Техника может быть дополнена применением других методов – мозгового штурма, системного анализа, более четких расчетов, разработки операционализированных схем мониторинга процесса и результатов и использована для содержательной амплификации обучающих программ.

Обсуждение результатов исследования

Обработка ответов на первое задание дала следующие результаты: общая продуктивность участников исследования составила 164 ответа, сгруппированных в 81 категорию первого порядка. Респонденты предлагали от 2 до 11 формулировок проблем, в среднем каждый из них идентифицировал по 5 противоречий. В аспекте количественной обработки полученные данные свидетельствуют о готовности 11 из 34 участников исследования критически относиться к использованию информации, обнаруживать несоответствия жизненных ситуаций и эталонных моделей профессиональной и трудовой деятельности; 15 респондентов проявили не ярко выраженную способность обнаруживать проблемы; 7 участников продемонстрировали способность к идентификации проблем ниже среднего.

Объем категорий ответов составил 7 смысловых групп. Приведем пример ответов, сгруппированных в одну тематическую категорию (таблица 1).



Таблица 1. Состав контент-аналитической категории «Проблемы, обусловленные характеристиками персонала» (21,34% от общего количества категорий)

Категории первого порядка	Частота встречаемости (в абсолютных числах)
Кадровый голод	4
Острая нехватка квалифицированных рабочих специальностей	4
Нехватка целеустремленных специалистов	4
Недостаток квалификации кадров	3
Нехватка топ-менеджеров государственного уровня	2
Нехватка креативных специалистов	2
Недостаточная преемственность поколений в профессиональной среде	2
Высокая текучесть кадров	2
Недостаточная мотивированность кадров	2
Отсутствие мотивации трудиться в сельской местности	2
Миграция работоспособного населения за границу	2
Отсутствие инициативы работников	1
Отсутствие социальных связей (поддержки) у талантов	1
Лимитированные возможности для стимулирования кадров	1
Недостаток кадров для инновационной экономики	1
Территориальное несоответствие спроса и предложения рабочей силы	1
Обделенность стимулирующими бонусами работников среднего возраста (45+)	1
Всего	35

Подсчитывалась частота индикаторов по всем категориям (единицы счета), составлялся общий банк данных, подсчитывался объем каждой категории (в процентах). Систематизация единиц счета позволила выделить смысловые единицы второго порядка (рис. 1, табл. 2).

Таблица 2. Категории ответов руководителей на вопрос: «Обнаруживаете ли Вы проблемы в процессе реализации государственной кадровой политики? Если «да», то какие?» (в % от общего количества категорий)

Темы категорий	Смысловое содержание	%
A1 – Проблемы, вызванные действием внутрисистемных факторов госслужбы, воздействующих на ее сотрудников	Указывались факторы, влияющие на выполнение управленческих функций, исходя из собственного опыта службы	32,32
A2 – Проблемы, обусловленные характеристиками персонала	Подчеркивались черты характера и поведения работников, нарушающих нормативные социально-трудовые отношения с другими его участниками, в том числе, руководителями	21,34



A3 – Проблемы, связанные с компетенциями госслужащих	Обращалось внимание на особенности личностной, деловой и профессиональной компетентностей госслужащих	18,90
A4 – Проблемы, определяемые характеристиками современной молодежи	Фиксировалось внимание на особенностях личностной, деловой и профессиональной компетентности молодых людей, с которыми взаимодействовал управленец	7,93
A5 – Проблемы, связанные с резервом руководящих кадров	Анализировался опыт работы с резервом руководящих кадров, как правило, с позиции резервиста	7,32
A6 – Проблемы, зависящие от деятельности системы образования	Анализировался опыт функционирования системы образования в аспекте негативных последствий	6,10
A7 – Проблемы, объясняемые характеристиками труда	Обращалось внимание на признаки, характерные для трудовой деятельности в современных условиях XXI ст.	6,10

*Процент вычислялся по отношению ко всем индикаторам, представленным в ответах руководителей на 1-й вопрос.



Рисунок 1. Категории представлений руководителей о проблемах реализации государственной кадровой политики и их объем (в % от общего количества категорий)

Интерпретация ответов на первое задание показывает, что у руководителей развито критическое мышление наряду с рефлексивными способностями, потенциально позволяющими обнаруживать общественно значимые противоречия, рассогласования. Участники исследования подчеркивают необходимость повышать свой профессиональный уровень («озадачивает слабая мотивация перспективных кадров, представляющих интерес для госслужащих, что особенно проявляется в регионах», «необходимо наращивать качество знаний у руководящих кадров», «деятельность некоторых управленцев характеризуется нехваткой необходимого опыта и навыков», «сложно найти кадры, которые могут работать в системе многозадачности» и т.п.).

Представления о кадрах характеризуются достаточной полнотой, многоаспектностью, наличием всех необходимых компонентов масштабного восприятия и понимания общей ситуации, что может свидетельствовать о тесном сотрудничестве руководителя с кадрами, его включенной позиции в проблематизируемые вопросы.



Общая картина представлений руководителей о потенциальных проблемах в предстоящей реализации государственной кадровой политики характеризуется детализированностью не только источников и причин проблемной ситуации, но и их последствий.

В процессе обработки ответов на второе задание получены следующие результаты: общая продуктивность участников исследования составила 193 ответа, сгруппированных в 98 категорий первого порядка. Респонденты предлагали от 2 до 12 решений проблем, в среднем каждый из них идентифицировал по 6 вариантов решений. Количественная обработка полученных данных свидетельствует о готовности 13 из 34 руководящих работников созидательно, творчески, конструктивно относиться к поставленным проблемам, использовать разнообразные социально-приемлемые возможности для их решения с учетом ресурсов и ограничений жизненных ситуаций и эталонных моделей профессиональной и трудовой деятельности. Умеренно выраженные способности по разработке решений, направленных на преодоление проблем проявились у 6 человек; 15 участников предложили небольшое количество решений.

Объем категорий ответов на задания составил 8 смысловых групп. Приведем пример ответов, сгруппированных в тематическую категорию «Повышение эффективности деятельности госслужащих» (табл.3).

Таблица 3. Состав контент-аналитической категории «Повышение эффективности деятельности госслужащих» (12,95% от общего количества категорий)

Индикаторы категории	Частота встречаемости (в абсолютных числах)
Активнее работать со СМИ	3
Активнее обмениваться опытом с представителями государственного гражданского управления других стран, например, с госслужащими РФ, КНР	3
Проводить мероприятия по выявлению наиболее способных специалистов	3
Повысить эффективность отбора кадров	2
Рассчитывать показатели с учетом экономической обоснованности	2
Более тщательно оценивать эффективность труда	1
Укреплять работу с коллективами	1
Расширить соцпакет для кадров в социально-значимых областях (бесплатный проезд в транспорте, бесплатное обслуживание в медучреждениях, посещение культурных мероприятий, путевки в санатории)	1
Открывать культурные объекты в сельской местности	1
Готовить экспертов для оценки деятельности специалистов	1
Создавать условия для развития кадров	1
Создавать условия труда	1
Внедрять современные технологии управления персоналом	1
Усилить стратегическое планирование и прогнозирование в борьбе с некачественным планированием	1
Стимулировать внутреннюю трудовую миграцию	1
Прогнозировать потребность в кадрах	1
Привлекать молодых специалистов	1
Всего	25

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

Обработка также предполагала составление банка данных (всех ответов), подсчет объема каждой категории. Их интерпретация и обобщение привели к выделению смысловых единиц второго порядка (рис. 2, табл. 4).

Таблица 4. Тематическая группировка ответов руководителей на 2-е задание – «Можете ли Вы предложить решения проблем/ы для успешной реализации государственной кадровой политики? Какие?» (в % от общего количества категорий)

Темы сгруппированных ответов	Смысловое содержание	%
Б1 – Работа с резервом	Фиксировалось внимание на повышении качества работы с резервом управленческих кадров	22,80
Б2 – Обеспечение системы госслужбы деятельности госслужащих	Анализировать действия, стимулирующие продуктивную деятельность управленцев	19,17
Б3 – Повышение эффективности управленческой деятельности	Подчеркивалась необходимость более эффективной работы руководителя	12,95
Б4 – Образование	Обращалось внимание на возможности системы образования, необходимые для исправления ситуации на рынке труда	12,44
Б5 – Создание условий для госслужащих	Обращалось внимание на обобщенные факторы системы госслужбы, повышающие эффективность работы госслужащих	10,36
Б6 – Работа с кадрами	Подчеркивались действия, направленные на повышение компетентности кадров	10,36
Б7 – Интеграция власти, образования и производственной сферы	Предлагались действия, гармонизирующие взаимодействие органов государственной власти, учреждений образования и предприятий реального сектора экономики	9,33
Б8 – Работа с молодыми кадрами	Признавалась важность работы, направленной на личностный, гражданский и профессиональный рост молодых людей	2,59

*Процент вычислялся по отношению ко всем индикаторам, представленным в ответах руководителей на 2-й вопрос.

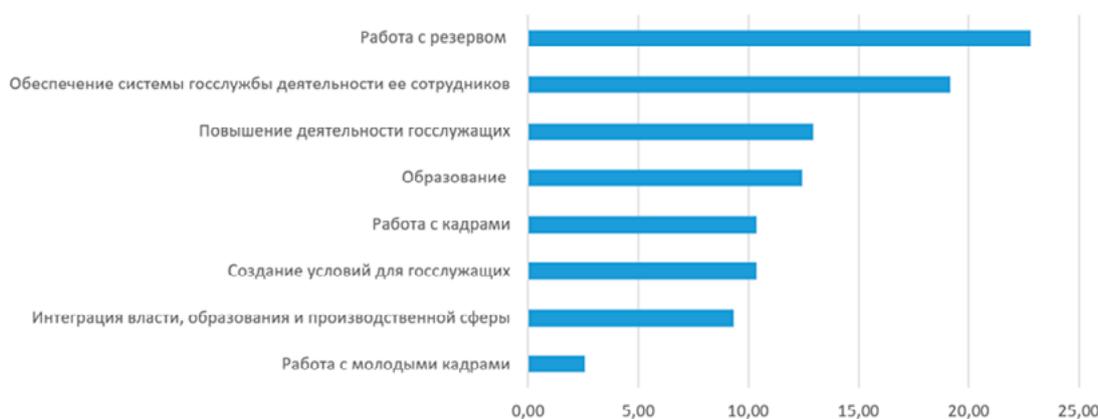


Рисунок 2. Категории представлений руководителей о решениях проблем, связанных с реализацией государственной кадровой политики и их объем (в % от общего количества категорий)

По результатам интерпретации данных можно констатировать, что:

- внимание управленцев сосредоточено на привлечении к государственному управлению способных, высококвалифицированных специалистов; освоении кадровых технологий, позволяющих более качественно готовить резервистов к предстоящей управленческой деятельности, своевременно принципиально и гуманно оценивать их результаты, обучать, контролировать и расставлять; формировать действенный, мотивированный, результативный, зрелый резерв;
- у руководителей развита конструктивная рефлексия, потенциально позволяющая принимать созидательные решения;
- сравнительно высокие ожидания указаний и распоряжений от вышестоящих инстанций по повышению эффективности деятельности органов государственной службы объясняется усвоенными принципами организации системы государственного управления – соблюдения дисциплины, выполнения четко поставленных задач, преемственности, профессионализма и компетентности;
- респондентами предлагаются системные решения, заключающиеся в интеграции деятельности органов власти, производственного сектора экономики и учреждений образования. Подобные решения требуют усилий для налаживания и укрепления межведомственного сотрудничества, но результаты такой работы обладают высокой эффективностью за счет синергетических эффектов, новизны, укрепления социального единства различных групп населения в решении актуальных задач;
- в представлениях руководителей о возможных решениях, связанных с реализацией государственной кадровой политики, вычерчивается множество различных направлений. По степени их осознания область решений более гармонична, чем область проблем, что может свидетельствовать о проявлениях творческого, созидательного потенциала, гибкости, управленческой инициативе в рамках исполнительской дисциплины и административного функционала, управленческой зрелости.

Сравнение представлений руководителей о проблемах реализации государственной кадровой политики и путях их преодоления позволяет констатировать, что преобладающее число решений опирается на логику причинно-следственных обоснований, масштабное понимание возможностей, творческий подход к деятельности.

Заключение

Полученные результаты позволяют визуализировать процесс согласования эталонных моделей профессиональной деятельности (на уровне нормативных и законодательных документов) и индивидуального профессионального опыта управления в рамках доверенного государством масштаба деятельности.

Представленные результаты исследования целесообразно рассматривать с позиции общественной и государственной необходимости сохранения высоких стандартов управленческой деятельности, необходимости своевременного конструктивного анализа, самоанализа результатов деятельности, совершенствования умений поиска, идентификации, формулирования профессиональных проблем, разработки созидательных управленческих решений в ситуациях профессиональной неопределенности.



Список литературы:

1. Анцыферова Л.И. Личность в трудных жизненных условиях: переосмысление, преобразование ситуаций и психологическая защита // Психологический журнал. 1994. Т. 15. № 1. С. 3-19.
2. Бадью А. Философия и событие: беседы с кратким введением в философию Алена Бадью: пер. с фр. М.: Ин-т общегуманитар. исслед., 2013. 192 с.
3. Герменчук В.В. Политика и государственная служба: монография. Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2008. 313 с.
4. Транспрофессионализм субъектов социально-профессиональной деятельности [Электронный ресурс]: монография / В. С. Третьякова [и др.]; под ред. Э. Ф. Зеера, В. С. Третьяковой. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2019. 142 с.
5. Каптерев: научное издание / сост. П. А. Лебедев. М.: Изд. дом Шалвы Амонашвили, 2001. 224 с.
6. Карпинский К.В., Гижук Т.В. Психология профессиональной успешности: моногр. Гродно: ГрГУ, 2017. 169 с.
7. Леонтьев Д.А. Новые ориентиры понимания личности в психологии: от необходимого к возможному // Вопросы психологии. 2011. № 1. С. 3-27.
8. Рубинштейн С.Л. Человек и мир. СПб. [и др.]: Питер: Мир кн., 2012. 224 с.
9. Скоряева Е.А., Лыжин А.И., Тарасюк О.В. Современные подходы к определению структуры управленческих компетенций руководящего персонала // Высшее образование сегодня. 2021. № 1. С. 11-18.
10. Юхновец Т.И. Сформированная субъектность – детерминанта устойчивости к неопределенности: монография; под общ. ред. Л. В. Марищук. Минск: БГПУ, 2022. 268 с.

Managers' perceptions of problems associated with the implementation of the state personnel policy and their solutions

Yukhnavets Tatsiana Ivanovna

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus, Minsk, Republic of Belarus
e-mail: yukhnavets@mail.ru

Abstract

The article reviews the results of the research aimed at studying the alignment of the reference model of work with personnel (the Concept of State Personnel Policy of the Republic of Belarus was adopted in 2024) and individual managerial experience of civil servants. The subject of the research was the perceptions of managerial personnel



about the problems of the Concept realization, ways and means of overcoming them. It's based on the basis of survey method and content analysis. Substantive spectrum of problems as well as directions of their solutions were revealed in the group of managerial personnel; a quantitative predominance of constructive suggestions was found in comparison with problematized aspects of personnel work.

Key words

• state personnel policy • managerial personnel • representations • problems • solutions • content analysis •

References

1. Antsyferova L.I. Personality in difficult life conditions: rethinking, transformation of situations and psychological defense // Psychological Journal. 1994. T. 15. N 1. P. 3-19.
2. Badiou A. Philosophy and Event: Conversations with a Brief Introduction to Alain Badiou's Philosophy: Translated from French. Moscow: Institute for General Humanitarian Studies, 2013. 192 p.
3. Germenchuk V.V. Politics and public service: a monograph. Minsk: Academy of Management under the President of the Republic of Belarus, 2008. 313 p.
4. Transprofessionalism of subjects of social and professional activity [Electronic resource]: a monograph / V. S. Tretyakova [et al.]; ed. by E. F. Zeer, V.S. Tretyakova. Yekaterinburg: Publishing house of Ros. state prof. ped. un-ty, 2019. 142 p.
5. Kapterev: scientific publication / compiled by P.A. Lebedev. M. Shalva Amonashvili Publishing House, 2001. 224 p.
6. Karpinsky K.V., Gizhuk T.V. Psychology of professional success: a monograph. Grodno: GrSU, 2017. 169 p.
7. Leontiev D.A. New guidelines for understanding personality in psychology: from necessary to possible // Voprosy Psychologii. 2011. N 1. P. 3-27.
8. Rubinstein S.L. Man and the World. SPb. [and others]: Piter: World of Books, 2012. 224 p.
9. Skoraeva E.A., Lyzhin A.I., Tarasyuk O.V. Modern approaches to determining the structure of management competencies of managerial staff // Higher Education Today. 2021. N 1. P.11-18.
10. Yukhnavets T.I. Formed subjectivity – determinant of resistance to uncertainty: a monograph ; ed. by L. V. Marishchuk. Minsk: BSPU, 2022. 268 p.

Поступила в редакцию: 02.04.2024

Принята в печать: 18.06.2024



Исследование этнической идентичности студенческой молодёжи в условиях образовательной эмиграции



Овсяник Ольга Александровна

Доктор психологических наук, доцент, профессор кафедры социальной психологии Государственного университета просвещения, Москва, Российская Федерация
e-mail: ovsianik@mail.ru



Якимова Елена Михайловна

Аспирант кафедры социальной психологии Государственного университета просвещения, Москва, Российская Федерация
e-mail: slight2007@gmail.com

Аннотация

В статье анализируются результаты исследования этнической идентичности студенческой молодёжи в условиях образовательной миграции. Методологическим основанием исследования стало положение о важности воспринимаемого статуса этнической идентичности среди подростков. Эмпирическое исследование проводилось с использованием батареи методик, обеспечивающих изучение различных аспектов этнической идентичности: этноаффилиативных тенденций, особенностей восприятия стабильности мира, этнических установок, этнической толерантности и др. в исследовании принимали участие студенты, обучающиеся в российских вузах, в том числе русские, проживающие на территории Российской Федерации, а также граждане Республики Молдова, Приднестровской Молдавской Республики и ДНР. Исследование потребности в этнической принадлежности показало, что аффилиативные тенденции преобладают среди молдаван по сравнению с русскими и украинцами, но в то же время зна-



чительное число участников исследования можно отнести к группе «колеблющихся». Выявлены особенности психологических установок в межгрупповом взаимодействии, а также ориентации на взаимодействие (социальной дистанции) студентов – представителей разных этнических групп. В целом сделан вывод, что формирование положительной социальной идентичности включает в себя чувство принадлежности к определенной группе, уважение к себе и другим членам этой группы, а также позитивное отношение к своей культуре и традициям.

Ключевые слова

• этническая идентичность • молодёжь • миграция • постсоветское пространство • межкультурное взаимодействие •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Введение

Социальная нестабильность на постсоветском пространстве обострила проблемы, связанные с активизацией этнического сознания и самосознания и повышением их влияния на социальные процессы. Данный факт послужил основой нашего исследования, целью которого стало выявление психологических особенностей этнической идентичности студенческой молодёжи в период социальной нестабильности.

В нашем исследовании мы исходим из факта, что этническая идентичность, являясь результатом когнитивно-эмоционального самосознания человека как представителя этнической группы, определяет уровень его идентификации со своим этносом и сепарации от других этнических групп.¹

В основе нашего исследования лежат теоретические представления об идентичности как о когнитивно-эмоциональной системе, регулирующей поведение личности в определенных ситуациях, о категоризации, идентификации и сравнении как социально-психологических механизмах формирования идентичности и об этнической идентичности как компоненте социальной идентичности [5, с. 169-179].

Гипотезой нашего исследования послужило предположение, что психологические особенности этнической идентичности титульного этноса и учебных мигрантов определяются:

- группой, к которой они принадлежат,
- основной этнической принадлежностью,
- особенностями этнической контактной среды,
- механизмами, влияющими на этническую идентичность, а также миграционные установки студенческой молодёжи, в условиях учебной миграции.

Исходя из выдвинутой гипотезы, нами были поставлены следующие задачи исследования:

- Теоретический анализ проблемы и исследования этнической идентичности и этнической толерантности из источников психологии и смежных наук.
- Аргументация методических принципов и разработка концептуальной схемы изучения этнической идентичности студенческой молодёжи.
- Изучение этнических авто-стереотипов и гетеро-стереотипов молдавских, русских и украинских студентов.
- Изучение системы этнических предпочтений у студентов титульного этноса и учебных мигрантов.
- Описание особенностей этнической идентичности студентов в зависимости от этнической среды общения.

Целью констатирующего эксперимента было выявление механизмов, влияющих на этническую идентичность студенческой молодёжи с различными установками к процессу учебной миграции.

Концептуальная схема, процедура, методы исследования и выборка

Исследование этнической идентичности студенческой молодёжи в условиях образовательной эмиграции включило два этапа:

- выбор и апробация методического инструментария;
- анализ полученных результатов с целью выявления тенденций этниче-

¹ Стефаненко Т.Г. Этнопсихология. М.: Институт психологии РАН, «Академический проект», 1999. 320 с. ISBN 5-201-02323-1, 5-8291-0028-2



ской идентичности студенческой молодёжи в условиях образовательной эмиграции.

В своем исследовании мы опирались на следующие концептуальные положения.

Национальная принадлежность и характеристики микросреды, в которой индивид развивается, играют существенную роль в формировании личности. Ближайшее окружение, такое как семья и школа, служит основным источником для усвоения национальной культуры, традиций и обычаев. Через взаимодействие с этим окружением человек интегрирует в сознании основные элементы национальной и культурной идентичности. Способ осознания национальной принадлежности также сильно зависит от социально-исторических условий, в которых функционирует данная этническая группа. История, традиции, события прошлого, а также социокультурные особенности окружающего мира оказывают влияние на формирование коллективного сознания и восприятия себя внутри этого сообщества.

Этническая принадлежность и идентификация с этносом не только объединяют людей внутри группы, но и определяют различия и отношения с другими этническими группами, что может проявляться в форме соревнований, конфликтов или взрывов в периоды кризиса.

Этническая идентичность включает в себя эмоциональные и нормативные компоненты, которые описывают чувства, ценности и нормы, характерные для определенной этнической группы.

Для изучения авто-стереотипов и гетеро-стереотипов мы использовали Диагностический тест взаимоотношений (Г.У. Солдатова); для изучения этноаффилиативных тенденций - методику «Этническая аффилиация» (Г.У. Солдатова, С.В. Рыжова), методику «Исследование восприятия стабильности мира» (Т.Г. Стефаненко и Е.Н. Дубовская); для изучения этнических установок - Шкалу социальной дистанции Э.С. Богардуса в модификации Л. Г. Почебут и Шкальный опросник О.Л. Романовой для исследования этнической идентичности детей и подростков в модификации Т.Г. Стефаненко.

Исследование проводилось с помощью сбора информации в течение 2021-2023 гг., по ссылке на Google Forms с размещенными тестовыми методиками и анкетами. Общий объем выборки составил 278 человек, социальный статус – студенты. Этническая принадлежность – русскоязычные граждане Молдовы – 118 человек (50 респондентов из г. Кишинёва и 68 респондентов из Приднестровской Молдавской Республики), ДНР (80 человек). Русских, проживающих на территории Российской Федерации, – 80 человек.

Обсуждение результатов исследования

В структуре этнической идентичности особое значение имеет потребность в этнической принадлежности, которая трактуется как тенденция к психологической общности с группой. Этноаффилиативные тенденции выражаются в соблюдении правил, норм и целей собственной группы.

Анализ эмпирических данных, полученных при использовании методики «Этническая принадлежность», выявил преобладание аффилиативных тенденций среди молдаван (из двух регионов). Наиболее выраженные тенденции аффилированности отмечены среди молдаван Приднестровья – 55 студентов.

Преобладание аффилиативных тенденций среди молдавских студентов объясняется тем, что в настоящее время в Республике Молдова титульный этнос переживает политический и социальный кризис.

Снижение выраженности аффилиативных тенденций у русских и украинцев расширяет границы и возможности адаптации к меняющимся этносоциальным



условиям.

Антиаффилиативные тенденции зарегистрированы в следующих пропорциях: в группе русских 40 студентов и украинцев 38 респондентов.

Также была выделена группа, в которой выражены как аффилиативные, так и антиаффилиативные тенденции. Мы назвали эту группу «осцилляторы», т.е. «колеблющиеся». Самую большую группу «осцилляторов» составили молдавские студенты из Приднестровья 18 студентов, молдаване из Кишинёва 10 студентов (рис. 1).

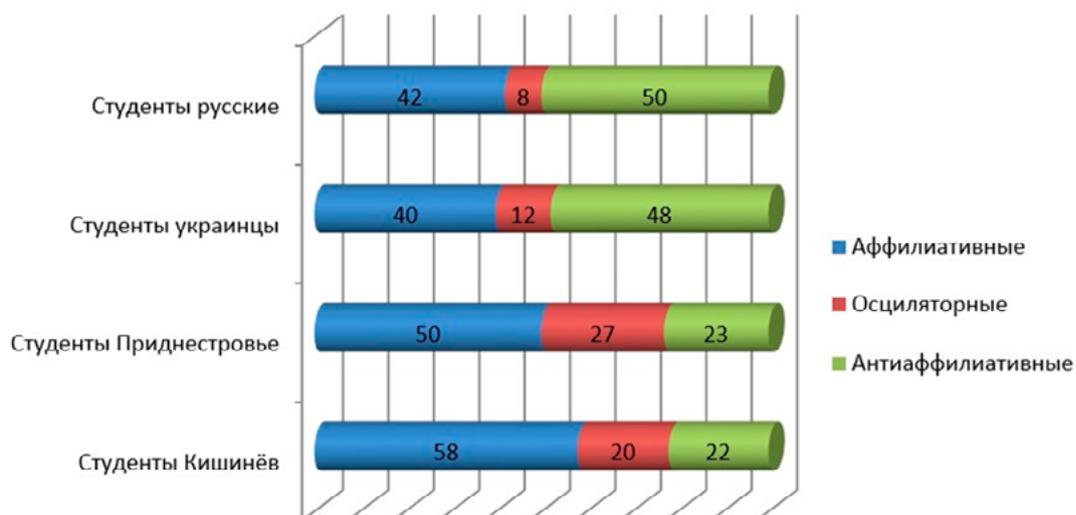


Рисунок 1. Тенденции этноаффилиации и анти - этноаффилиации этнических групп (в процентах)

Даже если процент осцилляторов не высок по сравнению с группой принадлежности, можно предположить, что данная ситуация представляет собой тревожный фактор и в будущем может возникнуть тенденция к их маргинализации.

У русских и украинцев одинаково выражены аффилиативная, антиаффилиативная и колебательная тенденции. Тенденции аффилиации были обнаружены в группе молдаван как из Кишинёва, так и у студентов из Приднестровья.

С помощью шкалы социальной дистанции Э. Богардуса мы измерили психологические установки в межгрупповом взаимодействии.

Шкала социальной дистанции указывает на уровень психологической близости людей. Если социальная дистанция максимальна, это означает, что человек или этнос автономны. Минимальная дистанция способствует лучшему познанию людей, культур, обуславливает их более тесное взаимодействие, уважение самобытности и индивидуальности другого. Минимальная дистанция показывает толерантность к другому и, наоборот, максимальная дистанция определяется нетерпимостью к той или иной этнической группе.

В результате измерения психологических установок в межгрупповом взаимодействии было выявлено, что во всех этнических группах, включённых в наше исследование, этническая идентичность включена в показатели «нормы», т. е. респонденты близки к своей этнической принадлежности.

Студенты из Кишинёва воспринимают этнические группы русских и украинцев в качестве соседей.

Студенты из Приднестровья воспринимают этническую группу русских как дружественный этнос, украинцев как соседей.

Русские студенты воспринимают молдаван как коллег, украинцев как соседей. Также в группе русских студентов нами был выявлен низкий уровень толерантности, которую, возможно, можно объяснить механизмом психологиче-

ской защиты.

Украинцы считают молдаван соседями, россиян - братьями.

Во всех этнических группах, включённых в наше исследование, была выявлена близкая социальная дистанция с этносом русских.

Самый высокий индекс толерантности установлен среди украинских студентов, а самый низкий – среди русских. Индекс толерантности для остальных групп также низок.

Эмпирические результаты относительно социальной дистанции (ориентации на взаимодействие) подтверждают:

- русские студенты, как представители титульного этноса, идентифицируют себя только со своим этносом;
- среди украинских студентов зарегистрирован уровень биэтничности с русской группой;
- выявлены разные уровни толерантности среди студенческой молодёжи к этническим группам: высокий – к украинцам; средний – к молдаванам из Кишинёва; низкий – к русским.

Получив данные об уровне толерантности, мы предприняли попытку изучить, каким образом молодые люди, включённые в наше исследование, воспринимают стабильность – нестабильность актуальной ситуации, возможность адаптации к ней, а также как прогнозируют собственное поведение. Для этого мы использовали опросник «Исследование восприятия стабильности мира».

Для изучаемых нами этносов характерно значение этнической идентичности, которое рассматривается как норма (рис. 2).

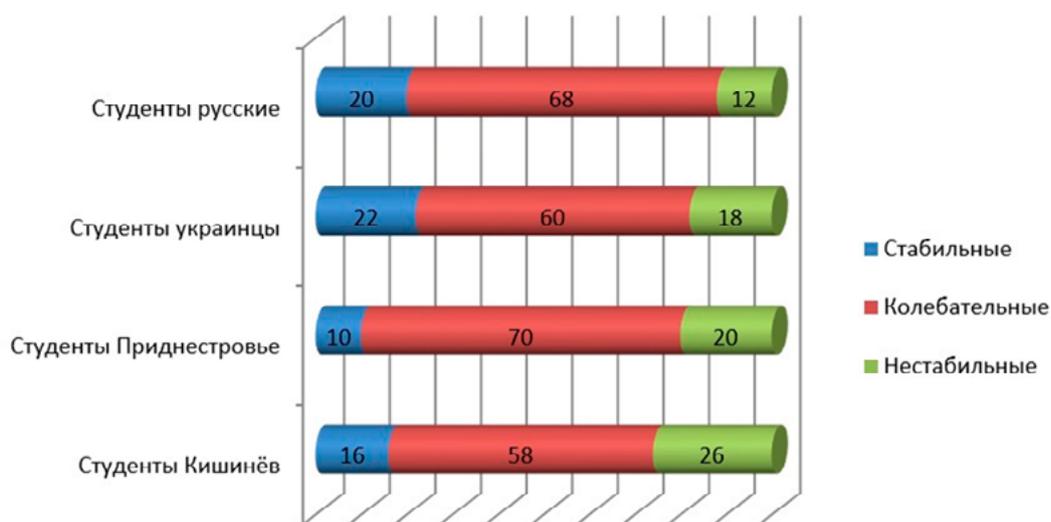


Рисунок 2. Восприятие стабильности – нестабильности актуальной ситуации (в процентах)

Анализируя полученные данные, мы выделили группы стабильных, нестабильных и колеблющихся молодых людей.

На основании этих данных мы сделали следующие выводы.

Общим для всех групп фактором является преобладание «колебаний». Высокие показатели зарегистрированы у всех этнических групп: среди молдавских студентов из Приднестровья у 48 человек, среди россиян у 54 человек, среди украинских студентов у 49 человек среди респондентов из Кишинёва у 29 человек.

По индексу «стабильности» украинские студенты (18 респондентов), и русские студенты (16 респондентов), считают ситуацию более стабильной.

В своём исследовании также мы использовали модифицированный опро-



сник для исследования этнической идентичности детей и подростков, который включал пять вопросов относительно: значения собственной национальности, национальности других людей, ситуаций, в которых национальность приобретает важный характер, факторов связи респондентов с собственной этнической принадлежностью (рис. 3).

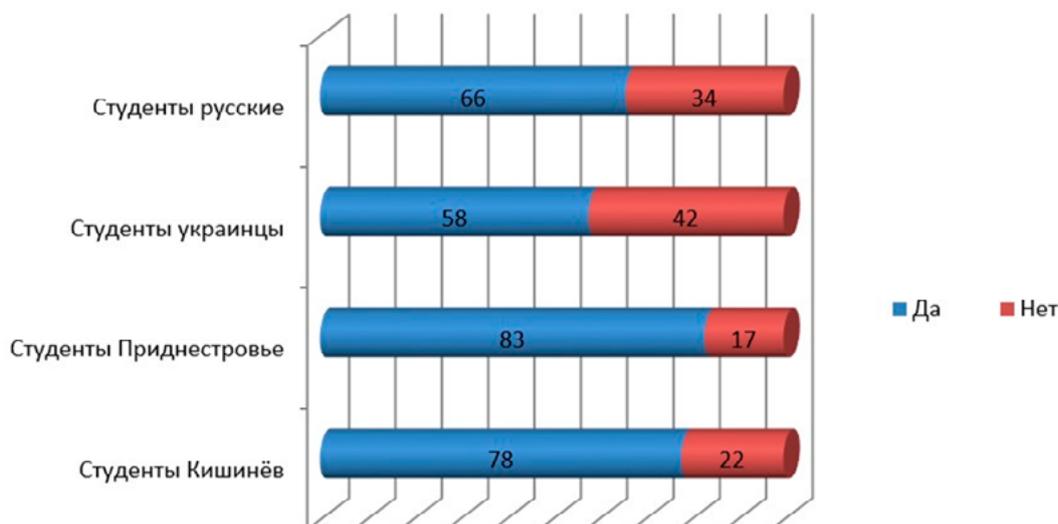


Рисунок 3. Опросник в модификации Стефаненко Т.Г., Романовой О.Л., значение национальности (в процентах)

Анализ полученных данных показывает, что национальность имеет большее значение для молдаван из Приднестровья (57 респондентов). По сравнению с другими этническими группами национальность менее важна для группы украинцев (46 респондентов), а также для группы русских (53 респондента).

Цель вопроса о ситуациях, в которых важна национальность, заключалась в том, чтобы выделить сферы, в которых обновляются этнические маркеры (рис. 4).

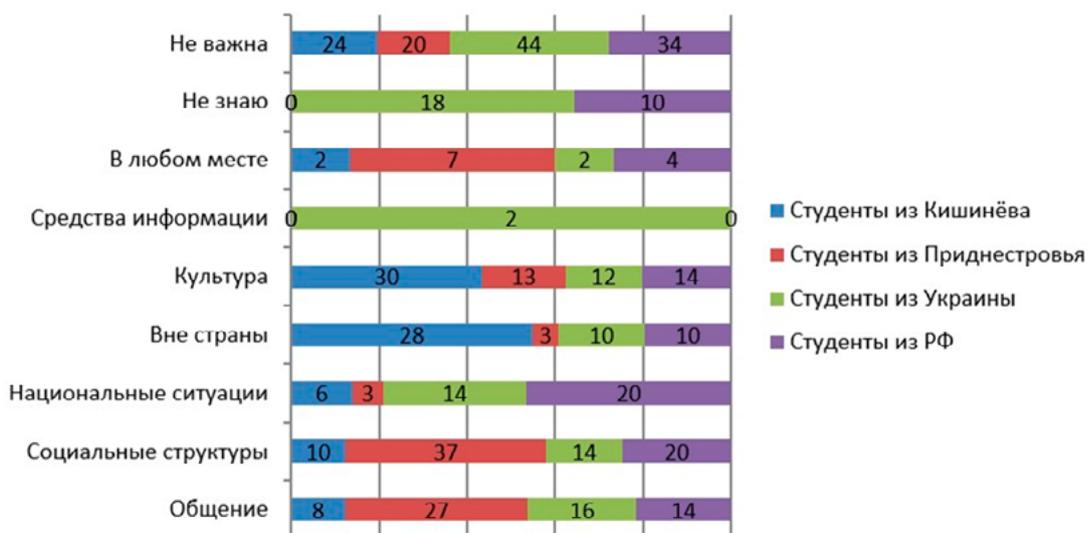


Рисунок 4. Опросник в модификации Стефаненко Т.Г., Романовой О.Л., значение ситуаций, в которых национальность важна (в процентах)



Большинство респондентов (249 человек, т.е. 93%) ответили, что национальность важна «где угодно».

На второе место по значимости респонденты поставили сферу общения (180 человек) подчеркнув, что национальность важна в ситуациях межкультурного общения, общения с друзьями, с людьми разных национальностей, в обществе.

Эта сфера более важна для группы студентов из Приднестровья и украинцев. Сфера общения, как отмечают психологи, имеет большое значение для формирования этнической идентичности. Следует подчеркнуть, что для соответствующих этносов язык является ценностным маркером.

Исследования особенностей этнического самосознания молодежи, исходя из жизненного опыта данной некультурной среды, показали, что этот опыт определяет трансформации компонентов этнического самосознания молодежи. Настоящим исследованием было установлено, что более выражена этническая идентичность среди русских из группы с опытом проживания в иной культурной среде.

Для молдаван из Кишинева (14 человек) национальность важнее границ Республики Молдова. Вероятно, это связано с тем, что эти респонденты длительное время находились за границей и накопили большой жизненный опыт. Подобный опыт есть и у студентов из Приднестровья.

Следует отметить, что для всех групп самый низкий показатель влияния на этническую идентичность приходится на влияние средств массовой информации.

Явная этническая идентичность характерна для молдаван из Кишинева и Приднестровья. Поэтому можно говорить о наличии тенденции к этническому взаимодействию. Возможно, это связано с тем, что в настоящее время в Республике Молдова представители титульного этноса еще владеют русским языком, а этнические меньшинства еще не в полной мере владеют государственным языком.

Молдавские респонденты из Приднестровья (63 студента) считают главным этническим маркером язык и культуру – элементы, которые связывают их с другими национальностями и знакомят со своей культурой. Некоторые респонденты относятся к людям своей национальности как ко «всему». Для некоторых важнее всего место проживания, для молдаван это менее важно.

Таким образом, студенты-мигранты имеют четко выраженную идентичность по отношению к своему этносу, что демонстрирует сопоставление авто- и гетеро-стереотипов, иерархию этнических предпочтений, социальную дистанцию и преобладание аффилиативных тенденций.

Заключение

Согласно проведенному исследованию, при рассмотрении этнической идентичности важно учитывать осознание человеком своей принадлежности к определенному этносу, осознание этнической принадлежности может быть влиянием, как индивидуального опыта, так и коллективного бессознательного.

Студенты-мигранты имеют четко выраженную идентичность по отношению к своему этносу, что говорит о способности сопоставлять авто- и гетеро-стереотипы, четкой иерархии этнических предпочтений, «нормальной» социальной дистанции и преобладании аффилиативных тенденций.

Наше исследование подтверждает описанный ранее эмпирический феномен, а именно важность субъективно воспринимаемого статуса этнической идентичности, однако, нас беспокоит не культурная близость этнических групп, а биэтничность групп и высокий уровень амбивалентности этнических стереотипов, что, безусловно, связано со спецификой исторической ситуации в Республике



Молдова и Украине, где русский язык долгое время был родным языком для этносов.

По завершении исследования мы выделили три уровня биэтничности:

- высокий уровень, который предполагает включенность в собственную этническую группу, и в то же время демонстрируют высокий уровень толерантности к другим этническим группам, был выявлен у приднестровских студентов;
- средний уровень биэтничности был выявлен у украинских студентов, которые отдают приоритет своей, а также близкой к своему этносу группе;
- низкий уровень, а именно, близость к чужой группе на личностном уровне, был выявлен у студентов из Кишинёва.

Анализ и обобщение полученных результатов позволил нам сформулировать следующие выводы:

- в плане восприятия социальной ситуации выявлено преобладание группы студентов с высокими показателями «колеблющихся», осцилляторов;
- особенности этнической идентичности определяются группой принадлежности – к основному этносу или меньшинству, особенностями этнической контактной среды, восприятием социальной ситуации: у студентов основного этноса аффилиативные тенденции более выражены, по сравнению с группами других этносов;
- собственная группа четко отличается от других групп;
- в иерархии этнических предпочтений группа принадлежности занимает первое место;
- для группы украинских студентов характерна биэтничность, включающая этническую и иную (русскую) принадлежность, что отражается в этнических стереотипах и в иерархии этнических предпочтений;
- молдавские (кишиневские) и украинские студенты считают гетеро-стереотип русских положительным, что говорит о высоком статусе этноса русских.

Таким образом, этническая идентичность студентов из титульного этноса и студентов-мигрантов в целом положительна и является основой формирования межэтнической толерантности. В то же время определенное дистанцирование этнических меньшинств от титульного этноса может порождать латентные процессы межэтнической напряженности.

Выявление механизмов, влияющих на этническую идентичность молодёжи с различными установками в условиях учебной миграции, позволит определить инструменты влияния на развитие этнокультурной толерантности студенческой молодёжи.

Наше исследование послужит основой для выявления психологических особенностей этнической идентичности у студенческой молодёжи, определяющей группой по национальности (носитель или не носитель).

Полученные результаты позволят также углубить понимание генезиса этнической идентичности в условиях трансформации общества, помогут уточнить и систематизировать имеющиеся знания об опосредованном влиянии социальных факторов на изменения этнической идентичности студенческой молодёжи в условиях образовательной миграции на территории Российской Федерации, об особенностях её социализации в условиях образовательной миграции в культурном контексте.



Список литературы:

1. Айварова Н.Г. Формирование этнической идентичности в процессе образования // Вестник Югорского государственного университета. 2015. № 1(36). С. 9-16.
2. Анаев М.А., Багова Р.Х., Ногерова М.Т. Место этнической идентичности в структуре идентификаций и ее влияние на индекс толерантности студентов // Историческая и социально-образовательная мысль. 2014. № 1. С. 229-231.
3. Арутюнова Е.М., Кузнецов И.М. Мигранты и принимающее сообщество: сходства и различия интеграционного потенциала (на примере Республики Саха (Якутия)) // Вестник Института. 2021. Т. 12. № 2. С. 83-100.
4. Бочарова Е.Е. Этническая и гражданская идентичность личности представителей разных этногрупп // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия акмеология образования. Психология развития. 2014. Т. 3. № 3. С. 277-282.
5. Блажко В. Особенности этнической самоидентификации населения в Пограничье Республики Молдова // Материалы XII Конгресса антропологов и этнологов России 3-6 июля 2017 г. Ижевск: УИИЯЛ УрО РАН, 2017. С. 169-170.
6. Висайтова Р.Х., Афанасьев В.В. Этническое самосознание и этническая идентичность как факторы коммуникации // Студенческая наука Подмосквю: материалы Международной научной конференции молодых ученых, Орехово-Зуево, 25-26 апреля 2017 года. Орехово-Зуево: Государственный гуманитарно-технологический университет, 2017. С. 166-168.
7. Гаглоева А.Б. Факторы формирования гражданской и этнической идентичностей // Проблемы современного педагогического образования. 2020. № 66-3. С. 348-350.
8. Phinney S.J., Ong A.D. Conceptualization and measurement of ethnic identity: Current status and future directions // Journal of Counseling Psychology. 2007. Vol. 54. N 3. P. 271-281.
9. Udrea G, Corbu N. Cultural Adaptive Patterns in European Contexts // Redefining Community in Intercultural Context. International Conference Volume. Braşov, June 2011. Henri Coandă Air Force Academy Publishing House. P. 157-162.
10. Weedon C. Identity and Culture. London: Open University Press. 2004. 177 p.

Empirical study of ethnic identity of students in conditions of emigration

Ovsyanik Olga Aleksandrovna

Doctor of Psychology, Associate Professor, Professor of the Department of Social Psychology, State University of Education, Moscow, Russian Federation
e-mail: ovsianik@mail.ru



Yakimova Elena Mikhailovna

Postgraduate Student, Department of Social Psychology, State University of Education,
Moscow, Russian Federation

e-mail: slight2007@gmail.com

Abstract

The article analyzes the results of a study of the ethnic identity of students in the context of educational migration. The methodological basis of the study was the position on the importance of the perceived status of ethnic identity among adolescents. The empirical study was conducted using a battery of techniques that provide the study of various aspects of ethnic identity: ethnoaffiliative tendencies, peculiarities of perception of the stability of the world, ethnic attitudes, ethnic tolerance, etc. The study involved students studying at Russian universities, including Russians living in the territory of the Russian Federation, as well as citizens of the Republic of Moldova, the Pridnestrovian Moldavian Republic and the DPR. The study of the need for ethnicity showed that affiliation trends prevail among Moldovans compared to Russians and Ukrainians, but at the same time, a significant number of study participants can be attributed to the «hesitant» group. The features of psychological attitudes in intergroup interaction, as well as orientation towards interaction (social distance) of students from different ethnic groups are revealed. In general, it is concluded that the formation of a positive social identity includes a sense of belonging to a certain group, respect for oneself and other members of this group, as well as a positive attitude towards one's culture and traditions.

Key words

• ethnic identity • youth • migration • post-Soviet space • intercultural interaction •

References

1. Aivarova N.G. Formation of ethnic identity in the process of education // Bulletin of the Yugra State University. 2015. N 1(36). P. 9-16.
2. Anaev M.A., Bagova R.Kh., Nogerova M.T. The place of ethnic identity in the structure of identifications and its influence on the tolerance index of students // Historical and social educational thought. 2014. N 1. P. 229-231.
3. Arutyunova E.M., Kuznetsov I.M. Migrants and the host community: similarities and differences of integration potential (on the example of the Republic of Sakha (Yakutia)) // Bulletin of the Institute. 2021. Vol. 12. N 2. P. 83-100.
4. Bocharova E.E. Ethnic and civil identity of individuals of representatives of different ethnic groups // News of Saratov University. New episode. Series acmeology of education. Developmental psychology. 2014. Vol. 3. N 3. P. 277-282.
5. Blazhko V. Features of ethnic self-identification of the population in the Borderlands of the Republic of Moldova // In: Materials of the XII Congress of Anthropologists and Ethnologists of Russia, July 3-6, 2017. Izhevsk: UIYAL Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2017. P. 169-170.
6. Visaitova R.H., Afanasyev V.V. Ethnic self-awareness and ethnic identity as factors of communication // Student science in the Moscow region: materials of the International Scientific Conference of Young Scientists, Orekhovo-Zuyevo, April



- 25-26, 2017. Orekhovo-Zuyevo: State University of Humanities and Technology, 2017. P. 166-168.
7. Gagloeva A.B. Factors in the formation of civil and ethnic identities // Problems of modern pedagogical education. 2020. N 66-3. P. 348-350.
 8. Phinney S.J., Ong A.D. Conceptualization and measurement of ethnic identity: Current status and future directions // Journal of Counseling Psychology. 2007. Vol. 54. N 3. P. 271-281.
 9. Udrea G, Corbu N. Cultural Adaptive Patterns in European Contexts // Redefining Community in Intercultural Context. International Conference Volume. Braşov, June 2011. Henri Coandă Air Force Academy Publishing House. P. 157-162.
 10. Weedon C. Identity and Culture. London: Open University Press. 2004. 177 p.

Поступила в редакцию: 11.03.2024

Принята в печать: 22.06.2024

СОДЕРЖАНИЕ

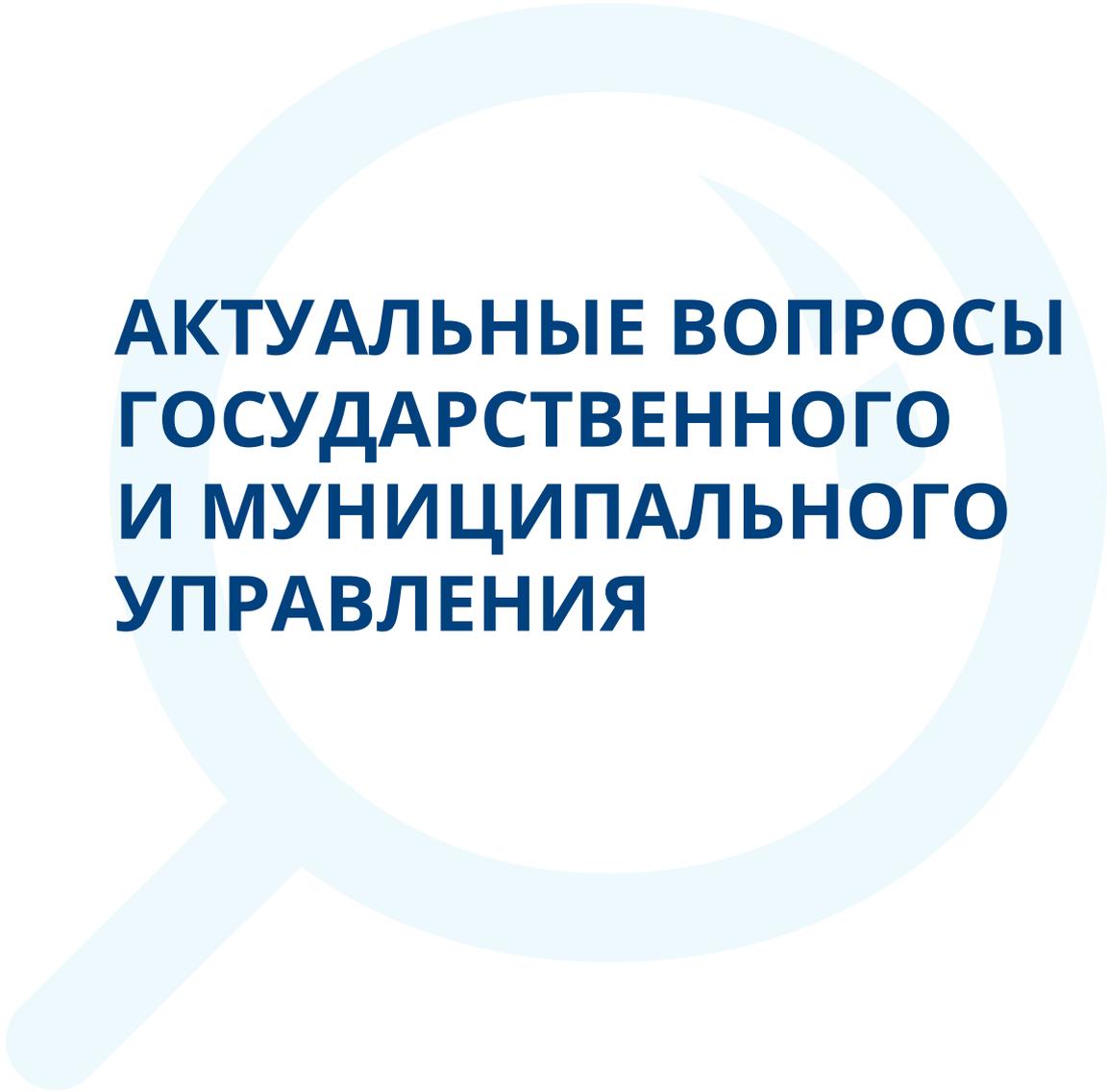


ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
ГОСУДАРСТВЕННОГО
И МУНИЦИПАЛЬНОГО
УПРАВЛЕНИЯ**

Методологические подходы к оценке кадровой работы в органах публичной власти



Шебураков Илья Борисович

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: sheburakov-ib@ranepa.ru



Шебуракова Оксана Николаевна

Эксперт 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: sheburakova-on@ranepa.ru

Аннотация

В статье приводится описание нового взгляда на целесообразность, периодичность и состав собираемой кадровой информации как в масштабах отдельно взятого государственного органа, так и в масштабах системы государственной службы. Использование данных кадровой аналитики, в т. ч. определение перечня необходимых для учета кадровых метрик позволят выйти на системное решение задачи по корректировке или построению проактивной кадровой политики в системе органов государственной власти, а регуляторов государственной кадровой политики вооружат инструментарием влияния на состояние зрелости кадровых технологий. В статье исследованы и описаны предпосылки для значительно более качественного использования возможностей государственной информационной системы управления кадровым составом государственной службы.

Ключевые слова

• кадровая аналитика на гражданской службе • кадровые данные • кадровые метрики и бэнчмарки • кадровая статистика • личностно-профессиональная диагностика • социально-психологические опросы • зрелость кадровых технологий •



Введение

В настоящее время отсутствует единый подход к оценке кадровой работы в органах публичной власти, в т.ч. и на государственной гражданской службе. Существуют отдельные практики на локальном уровне, как правило, региональных органов государственной власти, использующих различные инструменты и отдельные методики анализа кадрового состава и кадровых процессов [2]. В то же время на федеральном уровне предпринимались и предпринимаются попытки сбора данных о кадровом составе и выработки механизмов оценки кадровых служб органов исполнительной власти, уполномоченных влиять на качество кадрового состава гражданской службы. В качестве примера можно привести позицию одного из основных регуляторов в сфере государственной гражданской службы – Минтруда России – по установлению показателей, характеризующих эффективность и результативность деятельности кадровых служб,¹ а также проводимую министерством работу по сбору, обработке и представлению данных, характеризующих в целом состояние государственной гражданской службы в России в соответствующих ежегодных докладах.

Анализ всех этих усилий показывает, что во властных структурах существует понимание значения как использования кадровых данных (в первую очередь, на основе кадровой статистики) для формирования комплексного и объективного представления о состоянии кадрового состава и кадровых процессов, так и необходимости целенаправленного стимулирования кадровых служб государственных органов в направлении применения современных кадровых технологий и решений. В качестве безусловных достоинств подхода, отраженного в методических рекомендациях Минтруда РФ, можно отметить то, что впервые была предпринята попытка систематизировать показатели работы кадровых служб государственных органов, в т.ч. разработать возможный перечень ключевых показателей эффективности. При этом часть описанных показателей могут быть использованы на практике для оценки состояния кадровой работы и кадровых проблем как в отдельных органах государственной власти, так и для сравнительного анализа такой работы. К достоинствам такого подхода можно также отнести попытку построения системы оценки, стимулирующей кадровые службы к изменениям в определенном направлении, в частности, к внедрению, многочисленных методических рекомендаций по применению современных кадровых технологий,² разработанных Минтрудом РФ.

¹ Методика оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов, Москва, 2018 URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/strategy/1> (дата обращения 03.03.2024)

² 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: 03.03.2024); Методический инструментарий по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы. Москва, 2014. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/2> (дата обращения 03.03.2024); Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего. Москва, 2016. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/2> (дата обращения 03.03.2024); Методические рекомендации по нормированию численности и формированию организационно-штатной структуры типовых подразделений федеральных органов исполнительной власти. Москва: Минтруд РФ, 2017. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/14> (дата обращения 03.03.2024); Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации. Москва, 2019. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/16> (дата обращения 03.03.2024).



В то же время эти первые попытки подойти к целенаправленному использованию кадровых данных должны эволюционировать в сторону большей системности, объективности, полноты и качества с точки зрения необходимости формировать проактивную кадровую политику в масштабах всей системы гражданской службы, на локальном уровне федеральных органов государственной власти и в субъектах РФ. Необходим подход, при котором появится возможность отслеживать текущее состояние кадрового состава и кадровых процессов на гражданской службе, строить линию трендов на основе учета прошлой ситуации, прогнозировать будущее, а также ставить цели по достижению желаемого состояния гражданской службы на основе построения эффективной системы управления кадрами. Основным недостатком существующего в настоящее время подхода является сбор кадровой информации без четкого представления о направлениях ее использования, описательный, а не аналитический характер статистических данных, отсутствие иных источников кадровой информации, кроме кадровой статистики (в частности, практически не используются опросные – социологические и социально-психологические методы), отсутствие попыток сопоставить собираемую статистику по времени (с целью выявления положительных или отрицательных тенденций), а также отсутствие отраслевых (внутри системы гражданской службы) метрик и бэнчмарков, позволяющих судить о качественном состоянии кадровых характеристик и процессов (например, находится ли текучесть кадров и подобные характеристики в пределах нормы или значительно отклоняются от таковых).

Теоретические аспекты кадровой аналитики

Традиционно одной из функций служб управления персоналом организаций принято считать анализ статистических данных о количественном (списочная, среднесписочная, явочная численность) и качественном (функциональная, образовательная, возрастная, гендерная, ролевая структура) составе персонала, показателях движения кадров (текучесть кадров, динамика текучести кадров и т.д.), уровне использования персонала (производительность труда, использование рабочего времени, показатели абсентеизма и т.д.). При этом в большинстве российских компаний ограничиваются применением традиционных статистических методов анализа информации в сфере управления персоналом, которые позволяют определить значения тех или иных показателей человеческих ресурсов организации за прошедший период, часто не учитывая перспективы развития организации и возможные изменения на внешнем рынке труда. В связи с этим результаты такого анализа являются, главным образом, основой принятия оперативных решений при совершенствовании кадровых технологий, например, как снизить текучесть кадров, какие источники подбора персонала целесообразно использовать, какие категории работников нуждаются в обучении и т. д.

Однако в последние годы перед службами управления персоналом поставлены новые задачи, направленные на развитие конкурентных преимуществ компаний и поиск возможностей решения стратегических бизнес-задач за счет использования человеческого капитала. Это обусловило перенос акцента в деятельности служб управления персоналом с оперативных на стратегические вопросы, их непосредственное участие в разработке и реализации стратегии компании [4].

В связи с этим выделяются четыре типа кадровой аналитики: дескриптивная, прогнозная, предиктивная и прескриптивная (рис. 1).

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ



Рисунок 1. Виды кадровой аналитики (по А.Р.Алудовой-Краус [1])

Дескриптивная аналитика отвечает на вопрос: «Что произошло?» и предполагает систематизированный сбор HR-данных, анализ их динамики, отклонений от нормы и бенчмаркинг.

Для анализа данных в рамках дескриптивной аналитики применяются простейшие статистические методы: визуализация, описательная статистика (расчет среднего, квантилей, анализ распределения и т.п.).

Прогнозная аналитика на основании очевидных зависимостей подтвержденных статистических гипотез позволяет заглянуть в будущее с помощью прогнозирования численности, планирования загрузки персонала, формирования профиля успешных специалистов и др.

К основным методам прогнозной аналитики относятся: корреляционно-регрессионный анализ, кластерный анализ и т. п.

Многие отечественные организации находятся как раз на этапе развития прогнозной аналитики HR-данных.

Предиктивная аналитика отвечает на вопрос: «Что могло бы произойти?», т.е. фокусируется на том, что могло бы произойти в будущем, и предполагает прогноз развития событий на основе выявления неочевидных зависимостей и многовариантных сценариев. Используя необходимые данные, специалист по управлению персоналом может сделать прогнозы на будущее и подобрать более точные инструменты воздействия.

Основные методы: машинное обучение и деревья решений.

Прескриптивная аналитика уточняет: «Что должно произойти?» и предполагает моделирование различных сценариев развития событий, выбор наиболее вероятного и подготовку соответствующих мероприятий. Например, не только причины возможного увольнения сотрудника, но и план мероприятий для того, чтобы удержать значимого для организации специалиста. Для этого используются возможности глубокого обучения и искусственного интеллекта. Поэтому на этом этапе не обойтись без профессиональных аналитиков данных.

Прескриптивная аналитика является будущим HR-аналитики.

В соответствии с перечисленными видами аналитики зарубежные авторы³ выделяют четыре уровня зрелости кадровой аналитики в организациях (компаниях):

- 1) реактивная аналитика (операционная отчетность): для измерения динамики показателей, сбор и интеграция данных, разработка справочников;

³ Автор 4-уровневой модели – HR-эксперт Джош Берсин (<https://joshbersin.com/>).



- 2) проактивная аналитика (расширенная отчетность): операционная отчетность для сравнения с рынком и принятия решений, использование для анализа многомерных массивов данных и дашбордов;
- 3) стратегическая аналитика (расширенная аналитика): разбивка по сегментам, статистические методы анализа, разработка «HR-моделей», анализ массивов данных для поиска причинно-следственных связей и разработки практически применимых решений;
- 4) прогностическая аналитика (прогнозная аналитика): разработка моделей прогнозирования, сценарное планирование, анализ и управление рисками, интеграция со стратегическим планированием.

На современном этапе развития российской государственной гражданской службы и кадровых технологий в государственных органах, вполне реалистично выглядит задача уже в среднесрочной перспективе (в течение 1–1,5 лет) выйти на третий уровень зрелости в применении кадровой аналитики.

Так, в ходе проведенных на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС исследований была собрана и обработана статистическая информация о кадровом составе как федеральных органов исполнительной власти, так и органов власти субъектов РФ, и выдвинут ряд гипотез о возможностях использования кадровой аналитики уже в настоящее время.

Были определены следующие возможности, реализация которых необходима для перехода региональных органов власти на более высокий уровень зрелости по использованию кадровой аналитики:

- 1) фокусировка на необходимости выявления наиболее актуальных на данный момент времени аспектов, связанных с решением практических задач по управлению кадровым составом (это могут быть вопросы текучести среди впервые принятых на гражданскую службу, сложности привлечения молодых специалистов, соотношения количества руководителей и исполнителей, карьерных тупиков, в которые попадают, как руководители, так и специалисты, качества работы с вакансиями, эффективность работы с кадровым резервом и т. п.);
- 2) определение перечня первичных данных, необходимых для сбора информации о кадровом составе и кадровой динамике;
- 3) установление периодичности сбора и обработки данных, а также лиц, ответственных за этот процесс;
- 4) выбор инструмента для обработки данных (как минимум MS Excel, а лучше специализированные программы для кадровой аналитики);
- 5) качественная визуализация результатов обработки данных для представления руководству;
- 6) связь полученных кадровых данных, свидетельствующих как о наличии кадровых проблем, так и о сильных сторонах кадрового состава государственного органа с программами развития госслужбы, кадровой стратегией и направлениями совершенствования кадровой политики в целом.

В целом, активному внедрению кадровой аналитики в органах государственной власти в Российской Федерации могут способствовать:

- цифровизация кадровой аналитики (разработка программного продукта для выгрузки кадровых данных из ФГИС «ЕИСУКС» и их дальнейшей обработки);
- развитие необходимых для кадровой аналитики компетенций как у специалистов кадровых служб органов государственной власти (в том числе у представителей органов по управлению государственной гражданской службой (например, в регионах)), так и у представителей регуляторов государственной кадровой политики;
- единообразный базовый подход к ведению кадровой аналитики в федеральных органах государственной власти и в органах власти субъектов Российской Федерации. В частности, разработанный ФОИР ВШГУ РАНХиГС



перечень кадровых метрик можно оформить в виде Паспорта базовых кадровых данных и кадровых метрик (с пояснениями, что они означают, как их использовать, какие направления для анализа они содержат), максимально полно и универсально отражающего кадровые процессы, присутствующие в государственной гражданской службе.

Прежде всего следует определиться с пониманием того, что кадровая аналитика – это системный и систематический сбор, обработка (желательно с инструментами визуализации), анализ большого количества данных и принятие на их основе оперативных и стратегических управленческих решений. При этом под системностью понимается, с одной стороны, комплексность источников информации, а с другой – взаимосвязь самих данных, наиболее полно характеризующих всю систему управления кадрами.

Представление о системе управления кадрами у разных авторов может отличаться, однако наиболее распространенным в последнее время подходом является понимание системы управления кадрами как кадрового цикла. При этом как объем, так и источники кадровых данных, которые используются или потенциально могут использоваться, ничем не ограничены. Кадровые данные, как правило, представляются в абсолютных значениях, например, численность (штатная или списочная) персонала, количество обученных сотрудников и т. п. На основе кадровых данных формируются кадровые метрики, которые являются относительными величинами и, как правило, рассчитываются в долях или в процентах, в отличие от первичных кадровых данных (например, соотношение штатной и среднесписочной численности сотрудников). Кадровые метрики – это показатели, позволяющие категоризировать ключевые данные, соотнести имеющиеся ресурсы и риски, затраты и получаемый эффект, прогнозировать тенденции и своевременно предпринять превентивные меры в управлении кадрами. Именно метрики позволяют соотносить те или иные кадровые данные между собой как во времени (для понимания тенденций) или между различными структурными подразделениями одной организации, между разными организациями, отраслями и т. п.

В настоящее время известно и используется на практике более 200 разнообразных кадровых метрик. Наличие информации о тех или иных кадровых метриках, характеризующих состояние кадровой сферы внутри отрасли или на рынке труда в целом, позволяет определять так называемые бэнчмарки – показатели, свидетельствующие о том, насколько состояние кадрового состава и кадровых процессов соответствует «нормальному», характерному для большинства подобных организаций, или отклоняется от такого состояния в лучшую (у организаций – лидеров) или худшую (у организаций – аутсайдеров) сторону. Таким образом, на основании кадровых данных формируются кадровые метрики, а в свою очередь кадровые метрики могут превращаться в бэнчмарки. Наконец, на основании данных кадровой аналитики могут устанавливаться ключевые показатели эффективности (КПЭ), причем не только для кадровых служб, но и для первых лиц организаций, а также для линейных руководителей. Ключевые показатели эффективности в области кадровой работы должны устанавливаться, в первую очередь, в тех сферах, которые свидетельствуют о наличии кадровых проблем и требуют решения соответствующих задач развития. При этом обязательным условием определения ключевых показателей эффективности для того или иного субъекта должна быть его решающая роль с точки зрения возможности влиять на соответствующие показатели (табл. 1).

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



Таблица 1. Примеры кадровых данных, их связь с метриками, бэнчмарками и КПЭ

Первичные кадровые данные	Кадровые метрики	Бэнчмарки	КПЭ	Пояснения
Количество вакантных должностей	Доля вакантных должностей	5% (условный пример)	Сокращение доли вакантных должностей	Дисбаланс рабочих мест и работающих - характеризует потери рабочего времени и/или производительности труда по причине не занятых вакансий. Часто может быть связано с завышенной штатной численностью с целью создания искусственной экономии по ФОТ
Среднесписочная численность (общая) из них: мужчин из них: женщин	Соотношение мужчин и женщин	80% женщин 20% мужчин (условный пример)	Улучшение гендерного баланса	Может, в случае значительного преобладания женщин косвенно свидетельствовать о снижении престижа (женщины чаще соглашаются на менее оплачиваемую работу), если не связано с типично «мужскими» и «женскими» видами деятельности. Значительное преобладание женщин также может быть причиной более высокого абсентеизма по болезни - отпуск по уходу за ребенком и т.п.
Численность служащих до 35 лет	Доля государственных гражданских служащих до 35 лет	60% (условный пример)	Повышение привлекательности госоргана для молодежи	

Таким образом, кадровая аналитика, основанная на кадровых данных, не просто является информацией, необходимой для принятия управленческих решений, но и выступает базовым фактором целенаправленного управленческого влияния на те или иные кадровые процессы [6].

Следует прояснить, что под кадровыми процессами можно иметь в виду как естественные или управляемые процессы изменения кадрового состава, в т. ч. кадровую динамику, так и элементы кадровой работы. Чаще всего под кадровыми процессами понимается совокупность изменений состава персонала, кадров, их количественных и качественных характеристик, а также отношений, которые складываются в организации в процессе реализации кадровой политики, функционирования системы управления персоналом. Поэтому, по нашему мнению, для исключения путаницы в понятиях кадровые процессы в смысле кадровых процедур лучше обозначать как процесс управления кадрами или процесс кадровой работы.

Комплексность и полнота кадровых данных, необходимые для реализации системного подхода к кадровой аналитике, во многом, являются основаниями для определения набора таких данных и их систематизации [7]. Как было сказано выше, наиболее распространенным подходом к системному формированию набора собираемых кадровых данных и расчета метрик служит их потенциальная связь с элементами кадрового цикла – кадровым планированием, поиском, привлечением и отбором кадров, адаптацией, обучением и подготовкой кадров,

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

управлением карьерой, мотивацией, удержанием, высвобождением и др. Такой подход позволяет не только судить о качестве реализации соответствующих кадровых технологий, но и лучше понимать, за счет каких кадровых технологий можно улучшать кадровый состав или оптимизировать кадровые процессы [8].

Именно поэтому в основу предлагаемой нами методологии кадрового аудита было заложено представление о кадровом цикле в рамках методологии управления кадрами «ТриО», включающей три ключевых элемента работы с кадрами: отбор и расстановка, обучение и развитие, оценка и стимулирование (рис. 2).

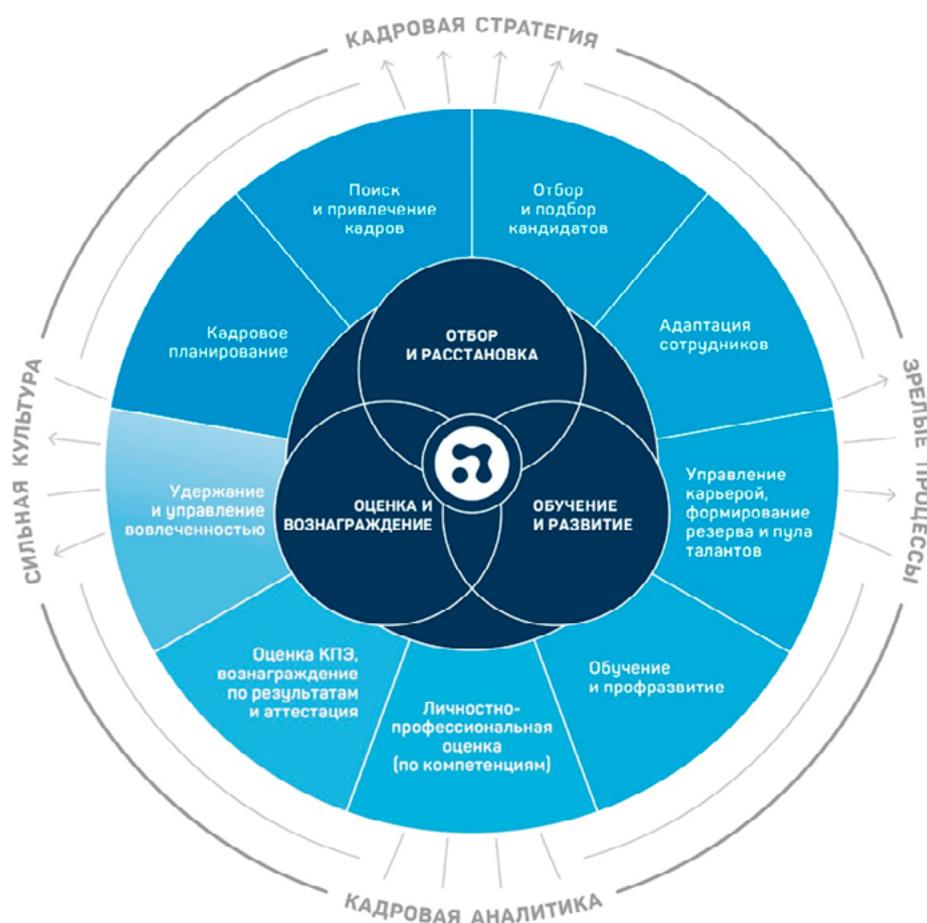


Рисунок 2. Методология управления кадрами «ТриО»

Как видно из рисунка, три элемента системы управления кадрами частично пересекаются между собой, но в то же время имеют собственные границы с точки зрения фокуса влияния на кадровый состав организации.

Каждый из трех ключевых элементов системы управления кадрами с учетом специфики управления кадрами в системе государственной гражданской службы можно детализировать до уровня элементов кадрового цикла, представляющего собой условную последовательность реализации кадровых технологий:

1. Отбор и расстановка:
 - кадровое планирование,
 - поиск и привлечение кандидатов,
 - оценка и отбор кандидатов.
2. Обучение и развитие:
 - адаптация сотрудников,
 - управление карьерой,
 - формирование резерва и пула талантов,
 - обучение и профразвитие.
3. Оценка и стимулирование:

- личностно-профессиональная оценка (оценка по компетенциям),
- оценка КПЭ, вознаграждение по результатам и аттестация,
- управление вовлеченностью.

Как перечень, так и содержание конкретных кадровых технологий может меняться (табл. 2) и не представляет собой жестко установленный список элементов кадрового цикла (с учетом того, что и само понятие «кадровый цикл» является в определенном смысле абстрактным представлением о последовательности кадровых действий то ли с точки зрения «жизненного цикла» сотрудника, то ли с точки зрения «годового цикла» работы кадровой службы).

Таблица 2. Примеры кадровых метрик, отражающих состояние кадровых технологий

Для какого элемента кадрового цикла можно использовать	Первичные кадровые данные	Кадровые метрики
Кадровое планирование	Общее количество участников кадрового резерва из них: участников резерва из числа внутренних претендентов	Доля внутренних претендентов в кадровый резерв
Оценка и отбор кандидатов	Общее число назначений на должности в течение года из них: по результатам конкурса на замещение вакантных должностей	Доля должностей, замещенных по конкурсу
Обучение и профразвитие	Количество участников резерва, включенных в мероприятия по развитию	Доля участников резерва, охваченных мероприятиями по развитию
Управление карьерой, формирование резерва и пула талантов	Общее количество управленческих должностей, на которые сформирован кадровый резерв	Доля управленческих должностей, на которые сформирован кадровый резерв
Мотивация (удовлетворенность)	Численность уволившихся в течение года по всем причинам	Текущность кадров
Адаптация сотрудников	Общее количество кандидатов, которым назначен испытательный срок	Доля служащих, прошедших испытательный срок от общего количества нанятых
Мотивация и вознаграждение по результатам	Количество служащих, прошедших аттестацию с формулировками (по каждой формулировке отдельно)	Доля служащих, прошедших аттестацию, с формулировками от общего числа аттестованных служащих (по каждой формулировке отдельно)

Тем не менее, принципиальным представляется наличие связей между теми или иными кадровыми данными и кадровыми метриками, а также отдельными элементами кадрового цикла, что является первым условием системного подхода к сбору данных и использованию инструментов кадровой аналитики.

Вторым базовым условием, формирующим системность предлагаемого подхода к кадровой аналитике на гражданской службе, мы считаем использование четырех ключевых источников получения кадровых данных о кадровом составе, кадровых процессах в государственных органах и в целом в системе государственной гражданской службы.

В литературе встречается упоминание трех основных «методов» получения

данных для кадровой аналитики: социологические, бенчмарки (статистические) и психологические. Указывается, что данные методы могут применяться как по отдельности, так и в системе. Но чаще всего они применяются под конкретные задачи и с учетом наличия ресурсов и специфики деятельности компании. Именно с учетом специфики государственной гражданской службы, в т.ч. специфики ее организации, ее совокупных ресурсов, запросов со стороны государственных органов и значимости ее влияния на все остальные отрасли экономики и социальной сферы представляется наиболее оправданным именно максимально комплексный подход к определению источников кадровой аналитики [5].

При этом, как было указано, мы выделяем четыре таких основных источника:

- кадровая статистика,
- социологические и социально-психологические опросы,
- результаты личностно-профессиональной диагностики,
- оценка зрелости применяемых кадровых технологий.



Рисунок 3. Источники кадровой аналитики

Четвертый элемент – оценка зрелости кадровых технологий – отражает достаточно распространенный подход к проведению кадрового аудита в организациях (который часто этим подходом и ограничивается), сфокусированного на совершенствовании процессов управления кадрами, как на самоцели.

В нашем случае, за счет наличия связи между кадровыми данными и элементами кадрового цикла, представляется принципиальным фиксировать в ходе реализации кадровой аналитики не только объективные показатели, отражающие состояние кадрового состава (например, половозрастную структуру) и его динамику или объективизированные данные, полученные в процессе проведения опросов и сбора обратной связи от сотрудников (например, уровень их удовлетворенности условиями труда), но и определять влияние на эти процессы и характеристики целенаправленных алгоритмизированных усилий – кадровых технологий.

Кадровую технологию можно определить как алгоритмизированный, стандартизированный процесс достижения заранее намеченных результатов с использованием необходимых для этого ресурсов. В этом смысле именно понимание состояния кадровых технологий с точки зрения описанного уровня их зрелости позволит применять их значительно более осознанно в направлении достижения целевого образа государственной гражданской службы. Более того, обратная связь о действенности кадровых технологий со стороны объективных и объективизированных кадровых данных позволит ставить цели по корректировке и развитию самих кадровых технологий и значительно более объективно

оценивать уровень их зрелости.

Отдельное внимание необходимо уделить такому источнику кадровой аналитики, как результаты личностно-профессиональной диагностики. Во-первых, следует отметить, что это не в чистом виде психологические и даже не психометрические инструменты. Личностно-профессиональная диагностика учитывает те характеристики личности профессионала, управленца, которые значимым образом связаны с профессиональной деятельностью, а не просто описывают индивидуальные характеристики личности. В этом смысле личностно-профессиональная диагностика носит ярко выраженный субъектный характер, описывая личность, прежде всего, как субъекта деятельности.

Уникальной особенностью государственной гражданской службы как организационной системы и структуры управления является не только ее масштабы и во многом законодательно регламентированная однородность, но и возможность применения централизованных инструментов управления. При этом такого рода централизация, унификация, стандартизация, с одной стороны, потенциально способствует значительному повышению эффективности (за счет сокращения издержек при сохранении стандартов качества и поддержания необходимой результативности), а с другой, не препятствует появлению отдельных «островов успеха», превышающих требования к общим установленным стандартам [3].

Примером такого подхода к повышению качества управления кадрами на государственной гражданской службе и в государственной сфере в целом является практика личностно-профессиональной диагностики, реализуемая и развиваемая факультетом оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления РАНХиГС. В первую очередь благодаря уникальной позиции, которую занимает на «рынке» образовательных, экспертных и исследовательских услуг Президентская Академия и один из ее институтов – Высшая школа государственного управления, а также многолетним усилиям профессиональной команды факультета оценки и развития управленческих кадров была разработана и широко апробирована методология личностно-профессиональной диагностики. В результате применения методологии, начиная с 2014 года были накоплены обширные данные, которые в полной мере позволяют использовать их в качестве специфических бэнчмарков, характеризующих как управленческий потенциал, так и другие личностно-профессиональные характеристики управленческого и в целом – кадрового состава отдельных государственных органов, субъектов РФ, групп руководителей и т.д. Данные возможности определяются как сопоставимостью результатов оценки, так и доказанной внешней валидностью используемых инструментов оценки и самой модели оценки и личностно-профессиональной диагностики.

Заключение

Анализ теоретических аспектов кадровой аналитики, с одной стороны, и практики ее применения на государственной службе, с другой, позволяют сделать вывод о том, что среди основных областей развития существующих практик кадровой аналитики на основе использования кадровых метрик и целенаправленно собираемых кадровых данных для управления качеством кадровой работы, необходимо выделить следующие первоочередные:

- в методических документах необходимо более четко определить применяемые термины, в том числе их соотношение и взаимосвязь, обеспечив формирование непротиворечивой и удобной в использовании системы понятий;
- на место «интуитивно понятных» и «экспертно обоснованных» направлений совершенствования кадровой работы и в том числе направлений



развития государственной гражданской службы должен прийти научно обоснованный подход, основанный на системе показателей, характеризующих кадровый состав гражданской службы в их увязке с необходимостью развития тех или иных современных кадровых технологий и решений, позволяющих прийти к оптимальному состоянию кадрового состава;

- регуляторы государственной кадровой политики, прежде всего, в лице Администрации Президента РФ, Аппарата Правительства РФ и Минтруда РФ должны получить действенный инструмент для понимания кадровых процессов и, главное – того, каким образом оказывать на кадровые процессы на гражданской службе целенаправленное влияние для перехода к проактивной кадровой политике;
- целесообразно создать систему стимулов для совершенствования деятельности и качественного состояния кадровых служб, а также для других субъектов управления кадрами – первых лиц государственных органов, линейных руководителей, самих гражданских служащих. Для этого необходимо развитие системы обратной связи между регуляторами и субъектами государственной кадровой политики и гражданскими служащими. Первые лица государственных органов, линейные руководители и кадровые службы должны своевременно и на регулярной основе получать необходимую для выработки управленческих решений кадровую информацию;
- система собираемых кадровых данных и используемых показателей, а также техника их сбора, анализа и применения должна постоянно актуализироваться. При этом сам набор показателей должен соответствовать требованиям сопоставимости как по времени, так и между государственными органами внутри системы гражданской службы, а также с внешней средой, включая организации негосударственного сектора.

Список литературы:

1. Алудова-Краус А.Р. Сущность и значение HR-аналитики в сфере управление персоналом // Меридиан. 2019. № 14 (32). С. 249-252.
2. Ахчиев И.М., Агеева Е.А. Анализ состояния и перспектив развития кадровых резервов в публичном управлении (на примере успешных практик СКФО) // Вестник экспертного совета. 2022. № 1 (28). С. 28-44.
3. Ломоносова Я.Г. Современные подходы к управлению карьерой и профессионально-должностным продвижением в системе государственной службы. // Инновации и инвестиции. 2023. № 7. С. 119-122.
4. Назайкинский С.В., Седова О.Л. Роль HR-аналитики в принятии управленческих решений в организациях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2017. № 3(9). С. 9-19.
5. Сидоренко В.Ю. Аналитика в HR: использование данных для повышения эффективности найма // Инновации и инвестиции. 2023. № 10. С. 176-180.
6. Шебураков И.Б. Мотивация руководителей сферы государственного управления к эффективной деятельности: мифы и реальность // Государственная служба. 2019. № 2. С. 35-43.
7. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Мотивация государственных гражданских служащих: необходимость системного подхода // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2018. № 5 (3). С. 295-304.
8. 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.



Methodological approaches to the assessment of personnel work in public authorities

Sheburakov Ilya Borisovich

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Dean of 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

Sheburakova Oksana Nikolaevna

Expert 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: sheburakova-on@ranepa.ru

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Abstract

The article describes a new look at the feasibility, frequency and composition of collected personnel information both on the scale of an individual government agency and on the scale of the civil service system. The use of personnel analytics data, including the determination of the list of personnel metrics necessary for accounting, will allow us to achieve a systematic solution to the problem of adjusting or developing a proactive personnel policy in the system of government bodies, and will equip regulators of state personnel policy with tools to influence the state of maturity of personnel technologies. The article explores and describes the prerequisites for significantly better use of the capabilities of the state information system for managing personnel in the civil service.

Key words

• personnel analytics in the civil service • personnel data • personnel metrics and benchmarks • personnel statistics • personal and professional diagnostics • socio-psychological surveys • maturity of personnel technologies •

References

1. Aludova-Kraus A.R. The essence and significance of HR analytics in the field of personnel management // Meridian. 2019. N 14 (32). P. 249-252.
2. Akhtsiev I.M., Ageeva E.A. Analysis of the state and prospects for the development of personnel reserves in public administration (based on the example of successful practices of the North Caucasian Federal District) // Bulletin of the

- Expert Council. 2022. N 1 (28). P. 28-44
3. Lomonosova Ya.G. Modern approaches to career management and professional advancement in the public service system. // Innovations and investments 2023. N 7. P. 119-122
 4. Nazaykinsky S.V., Sedova O.L. The role of HR analytics in making management decisions in organizations // Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series «Economics. Control. Right». 2017. N 3(9). P. 9-19.
 5. Sidorenko V.Yu. Analytics in HR: using data to improve hiring efficiency // Innovations and investments. 2023. N 10. P. 176-180.
 6. Sheburakov I.B. Motivation of public administration managers to perform effectively: myths and reality // Public Service. 2019. N 2. P. 35-43.
 7. Sheburakov I.B., Sheburakova O.N. Motivation of civil servants: the need for a systematic approach // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: State and municipal administration. 2018. N 5(3). P. 295-304.
 8. Sheburakov I.B., Sheburakova O.N. Career trajectories of leaders of the constituent entities of the Russian Federation in the conditions of the new personnel policy // World of Psychology. 2020. N 4 (104). P. 199-208.

Поступила в редакцию: 04.03.2024

Принята в печать: 19.05.2024

СОДЕРЖАНИЕ

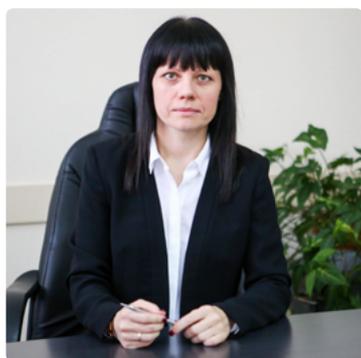


ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Тенденции получения дополнительного профессионального образования муниципальных служащих по вопросам прохождения муниципальной службы и противодействия коррупции



Николенко Олеся Викторовна

заместитель начальника отдела кадров администрации города Благовещенска Амурской области, Российская Федерация
e-mail: lexx_nik@mail.ru

Аннотация

В статье рассматриваются тенденции и практика получения дополнительного профессионального образования по вопросам прохождения муниципальной службы и противодействия коррупции для адаптации муниципальных служащих к данному виду профессиональной деятельности и повышения их профессионализма и компетентности. Приводятся примеры обучения и антикоррупционного образования, реализованные в администрации г. Благовещенска Амурской области как для лиц, впервые поступающих на муниципальную службу, так и тех, кто замещает должности в органе местного самоуправления и постоянно сталкивается с необходимостью решать вопросы местного значения, неукоснительно исполняя антикоррупционное законодательство. Предложена норма, направленная на совершенствование действующего законодательства о муниципальной службе.

Ключевые слова

• муниципальная служба • муниципальный служащий • антикоррупционное образование • дополнительное профессиональное образование • адаптация •



Введение

В последнее время тема профессионализма муниципальных служащих затрагивается на различных конференциях и семинарах, проводящихся в нашей стране. Современные социально-экономические процессы требуют от служащих гибкого реагирования на обращения граждан и юридических лиц и умения адаптироваться и принимать быстрые, но взвешенные решения по решению вопросов местного значения, направленные на создание благоприятных условий для жизнедеятельности граждан.

Для освоения навыков, формирования умений и поддержания уровня квалификации муниципальным служащим необходимо дополнительное профессиональное образование. Обучение должно быть непрерывным, проводиться как при назначении на должность, так и в процессе прохождения муниципальной службы. При этом особого внимания требуют вопросы обучения противодействию коррупции, как обязательной составляющей муниципальной службы. Полученные в процессе обучения знания, как правило, позволяют беспристрастно исполнять должностные обязанности, не нарушая антикоррупционное законодательство. Именно обучение дает возможность муниципальному служащему наращивать компетенцию для более эффективного служения народу как единственному источнику власти в России, исполнять полномочия по решению вопросов местного значения, проходить службу в органах местного самоуправления беспристрастно, с соблюдением антикоррупционного законодательства.

Муниципальная служба и дополнительное профессиональное образование

Согласно ч. 1 ст. 2 Федерального закона от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (далее по тексту – Федеральный закон о муниципальной службе) муниципальная служба – это профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).¹

Одним из основных принципов муниципальной службы является профессионализм и компетентность муниципальных служащих. Профессионализм (от латинского *professio* - изъявление, призвание, *professionalis* - специалист) означает эффективное применение всесторонних знаний и практических навыков в определенной области деятельности, а компетентность (от латинского *competens* - соответствующий, способный) - знание конкретного дела, существа выполняемой работы, а также умений и навыков распорядиться своими знаниями для достижения необходимых результатов.²

По мнению В. В. Качалова, «поступая на муниципальную службу, лицо уже должно обладать профессиональным образованием определенного уровня, знаниями и умениями, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей» [3, с. 14]. Речь идет о квалификационных требованиях, которые устанавливаются муниципальными правовыми актами.

¹ Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» // [Электронный ресурс] URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 29.02.2024)..

² Киреева Е. Ю., Голушков Д. И., Чершинцева Е. А., Бирюкова Т. А., Зенков М. Ю. Комментарий к Федеральному закону от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» (постатейный) // [Электронный ресурс] URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 29.02.2024).



Современная повестка для местного самоуправления, по мнению А.В. Кузьмина [6], предъявляет повышенные требования к формированию и развитию кадрового состава органов местного самоуправления. В данных условиях приоритетным вектором муниципальной кадровой политики становится подготовка кадрового состава для органов местного самоуправления и их непрерывное профессиональное становление и развитие.

По мнению Т.А. Клочковой, «возникает необходимость осознать принципиальность непрерывного образования, понять его как способ преодоления возникающих социальных и управленческих проблем. На первый план в таком случае выходит не застывший стандарт педагогических вершин в виде профессиограмм, а самосовершенствующаяся модель личности профессионала» [4, с. 25].

А.Н. Шейкина подчеркивает, что модернизация современной системы муниципального управления актуализирует проблему кадрового обеспечения происходящих процессов, овладения новыми знаниями и навыками муниципальными чиновниками [7, с. 86].

Муниципальные служащие – это люди, с которыми каждый человек сталкивается при решении своих вопросов и проблем, обращаясь в органы местного самоуправления. От их компетентности и профессионализма, порядочности, беспристрастности порой зависят жизнь и здоровье граждан. При этом служащие обязаны строго соблюдать законодательство Российской Федерации, права и свободы человека и гражданина, и, несомненно, ограничения, запреты и определенные требования к служебному поведению. Однако на практике получается, что не все кандидаты на должности в муниципальных органах готовы к такого рода профессиональной деятельности, при этом часто им не хватает знания самих основ муниципальной службы. Это касается и такой проблемы как противодействие коррупции.

Решить данную проблему, обеспечив, в частности, быструю адаптацию молодых специалистов, можно, обучая муниципальных служащих вопросам прохождения муниципальной службы и противодействия коррупции.

В Национальном плане противодействия коррупции на 2021 - 2024 гг., утвержденном Указом Президента Российской Федерации от 16.08.2021 № 478,³ предусмотрено ежегодное обучение трех категорий служащих по вопросам противодействия коррупции:

- служащих, в должностные обязанности которых входит участие в противодействии коррупции;
- лиц, впервые поступивших на государственную (муниципальную) службу;
- служащих, в должностные обязанности которых входит участие в проведении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд.

Дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих по вопросам прохождения муниципальной службы и противодействия коррупции позволяет получить новые знания, формирует навыки применения полученных знаний на практике в процессе прохождения муниципальной службы, развивает институт наставничества на муниципальной службе, не предусмотренной действующим законодательством, но применимый по аналогии с государственной гражданской службой, повышает привлекательность муниципальной службы и имиджа органов местного самоуправления. Кроме того, обучение способствует развитию у муниципальных служащих личностно-деловых компе-

³ Указ Президента Российской Федерации от 16.08.2021 № 478 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2021 – 2024 годы» // [Электронный ресурс] URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 29.02.2024).



тенций (адаптация к службе, информированность, саморазвитие, профессионализм, ориентация на результат, открытость новому, ответственность) и управленческих компетенций (стратегическое мышление, умение работать в команде и на результат, умение принимать меры по противодействию коррупции).

Анализ научной литературы по вопросам особенностей адаптации в системе государственной или муниципальной службы показывает, что большинство авторов выделяют в качестве наиболее значимых факторов, влияющих на данный процесс, иерархичность административной и социальной структуры государственных органов; формализованность и регламентированность рабочих действий. В числе существенных отличий от коммерческих организаций, как правило, указывается тот факт, что работа служащего не может быть отражена в категориях дохода, издержек, выручки, либо такие показатели только косвенно отражают эффективность труда. На это в своем исследовании обращает внимание Е. В. Слепцова [5, с. 151]. Именно поэтому обучение муниципальных служащих играет важную роль в процессе адаптации к этому профессиональному роду деятельности и не позволяет допускать ошибки в работе.

Так, в администрации г. Благовещенска в течение 2023 г. получили дополнительное профессиональное образование с выдачей удостоверения о повышении квалификации 32 муниципальных служащих (в 2022 г. – 15, в 2021 г. – 7). Количество прошедших обучение возросло в связи с пониманием необходимости обучения, его ценности для развития профессиональных и личностных качеств. На 2024 г. запланировано обучение более 45 муниципальных служащих по различным вопросам, в том числе по противодействию коррупции, закупкам для муниципальных нужд, изменению законодательства о муниципальной службе.

Пунктом 3 статьи 5 Федерального закона о муниципальной службе предусмотрено, что взаимосвязь муниципальной службы и государственной гражданской службы Российской Федерации обеспечивается посредством единства требований к подготовке кадров для муниципальной и гражданской службы и дополнительному профессиональному образованию. Необходимо отметить, что, несмотря на вышеуказанную законодательно закрепленную взаимосвязь, у государственных гражданских служащих Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее по тексту – Федеральный закон о государственной гражданской службе) предусмотрено профессиональное развитие, а у муниципальных служащих пока только дополнительное профессиональное образование.⁴

На наш взгляд, целесообразно будет внести изменения в статью 11 Федерального закона о муниципальной службе, устанавливающие соответствие с государственной гражданской службой в части профессионального развития.

На роль профессионального образования в развитии специалистов указывают и многие исследователи.

Так, М. В. Демченко отмечает, что «дополнительное профессиональное образование является основной формой профессионального развития, так как, согласно ч. 1 ст. 62 Федерального закона о государственной гражданской службе, профессиональное развитие гражданского служащего включает в себя дополнительное профессиональное образование и иные мероприятия по профессиональному развитию» [2, с. 92].

В.В. Качалов считает, что «lifelong learning», или «обучение в течение всей жизни» стало неотъемлемым принципом, сопровождающим служебную деятельность муниципального служащего [3, с. 15].

⁴ Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2004. № 31. Ст. 3215.



На наш взгляд, необходимо продолжать работу по обучению муниципальных служащих, увеличивая охват и направления подготовки, используя различные формы дополнительного профессионального обучения, сделав процесс непрерывным.

При этом обучение, с нашей точки зрения, должно в основном проходить в «очном» формате, который позволяет, помимо получения новых знаний, навыков и компетенций, обмениваться опытом между служащими разных муниципальных образований, налаживать коммуникации, организовывать стажировки и, возможно, решать общие проблемы, возникающие при прохождении муниципальной службы, в том числе, не допускать совершение коррупционных правонарушений, способных нанести урон имиджу органа местного самоуправления.

Антикоррупционное образование при прохождении муниципальной службы

Основой профилактики коррупционных правонарушений является открытость, прозрачность, информативность о деятельности муниципальных служащих, понимание ими своих должностных обязанностей, неукоснительное соблюдение ограничений, запретов, требований к служебному поведению, антикоррупционных стандартов в целом, беспристрастный подход ко всем гражданам и юридическим лицам. Воспитание в интересах личности, общества и государства антикоррупционного мировоззрения, повышение уровня правосознания и правовой культуры, а также подготовка и переподготовка специалистов в сфере проведения антикоррупционной экспертизы, ведения антикоррупционного мониторинга – всё это Законом Амурской области от 08.04.2009 № 191-ОЗ «О мерах по противодействию коррупции в Амурской области» отнесено к антикоррупционному образованию.⁵

Антикоррупционное образование позволяет муниципальным служащим быстрее и эффективнее адаптироваться к муниципальной службе. Кроме того, полученные знания и навыки позволяют муниципальным служащим исполнять должностные обязанности добросовестно, на высоком профессиональном уровне, не совершать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей, не допускать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету муниципального органа.

Обучение муниципальных служащих в рамках антикоррупционного образования осуществляется в несколько этапов:

- обучение впервые принятых на муниципальную службу основам законодательства о муниципальной службе и противодействия коррупции в течение первого года службы;
- обучение при прохождении муниципальной службы, в том числе по представлению сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера.

В администрации г. Благовещенска с целью широкого информирования граждан подготавливаются, распространяются в общественных местах и раз-

⁵ Закон Амурской области от 08.04.2009 № 191-ОЗ «О мерах по противодействию коррупции в Амурской области» // [Электронный ресурс] URL: <https://docs.cntd.ru/document/961709559?ysclid=lvantfhkju521007993> (дата обращения: 29.02.2024).



мещаются на официальном сайте в информационно-коммуникационной сети «Интернет» информационные буклеты по вопросам прохождения муниципальной службы и противодействия коррупции.

В то же время при назначении на должность муниципальной службы гражданин знакомится с нормативными правовыми актами по вопросам прохождения муниципальной службы и противодействия коррупции а также с методическими рекомендациями по вопросам прохождения муниципальной службы и противодействия коррупции, разработанными Правительством Амурской области, Минтруда Российской Федерации и иными органами исполнительной власти.

При назначении на вышестоящую должность или поощрении учитывается правило, в соответствии с которым длительное, безупречное и эффективное исполнение муниципальным служащим своих должностных обязанностей. Вопросы по противодействию коррупции включаются в аттестацию муниципальных служащих для закрепления полученных ими знаний.

Для примера можно привести обучающее занятие для муниципальных служащих, принятых на муниципальную службу впервые, которое состоялось 14 декабря 2023 г. Мероприятие прошло в соответствии с Планом мероприятий по противодействию коррупции в городе Благовещенске на 2021 – 2024 гг.. В рамках обучения были рассмотрены антикоррупционные обязанности муниципальных служащих, требования к служебному поведению, ограничения и запреты, связанные с прохождением муниципальной службы. Затронуты были и нововведения в законе о муниципальной службе, которые вступили в силу с марта 2024 г., в части обязанности служащих в письменной форме сообщать работодателю обо всех известных изменениях анкетных данных, праве работодателя проводить проверку достоверности представленных сведений и дополнительных основаниях для расторжения служебных отношений за недостоверность сведений. В преддверии новогодних праздников муниципальным служащим напомнили о необходимости соблюдения запрета на дарение и получение подарков. Все муниципальные служащие получили памятки. Информация об обучении размещена на официальном сайте администрации г. Благовещенска (<https://www.благовещенск.рф>) и в официальном аккаунте администрации (t.me/blagovechensk_rf).

Кроме того, в 2023 г. 7 муниципальных служащих администрации г. Благовещенска, в чьи должностные обязанности входит профилактика коррупционных и иных правонарушений, получили дополнительное образование по вопросам противодействия коррупции (в 2022 – 2, в 2021 – 1). Результаты обучения служащих и работы по профилактике коррупции можно считать удовлетворительными, так как кто из муниципальных служащих не был уволен в связи с утратой доверия.

Заключение

Дополнительное профессиональное образование необходимо муниципальным служащим на постоянной основе, как для адаптации, так и для поддержания должного уровня профессионализма. Причем методы и формы обучения могут быть различными, но нацеленными на получение служащими практических знаний, требующихся для исполнения должностных обязанностей. От степени подготовленности и уровня квалификации муниципальных служащих зависит эффективность принимаемых ими управленческих решений и, как итог – повышение качества предоставляемых муниципальных услуг, улучшение качества жизни граждан и укрепление имиджа органа местного самоуправления. Результатом же антикоррупционного образования при прохождении муниципальной службы будет являться формирование антикоррупционного мировоззрения,



устойчивых навыков антикоррупционного поведения и повышение эффективности государственной политики по противодействию коррупции.

Список литературы:

1. Барбаков Г.О. К проблеме совершенствования системы дополнительного профессионального образования муниципальных служащих // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. № 9(364). С. 112-117.
2. Грищук В.А. Влияние кадровой политики на стратегическое управление муниципальной службой // Общество, экономика, управление. 2019. № 2. С. 7-15.
3. Демченко М.В. О некоторых проблемах, связанных с реализацией права работников на дополнительное профессиональное образование // Законы России: опыт, анализ, практика. 2018. № 9. С. 88-92.
4. Качалов В. В. Образование муниципальных служащих в условиях реализации концепции lifelong learning // Муниципальная служба: правовые вопросы. 2022. № 1. С. 12-15.
5. Клочкова Т. Н. Влияние непрерывного профессионального образования на повышение уровня развития государственных и муниципальных служащих // Власть. 2010. № 5. С. 24-26.
6. Кузьмин А. В., Трифонов Ю. Н. Подготовка кадров и дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих // Ученые записки Тамбовского отделения РoCМУ. 2019. № 15. С. 134-139.
7. Слепцова Е. В., Сапрунова Д. С. Особенности адаптации персонала в системе государственной службы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 8. С. 151-154.
8. Фролова Е.В., Рогач О.В. Кадровое обеспечение местных органов власти в современных российских условиях // Мониторинг. 2018. № 4 (146). С. 369-385.
9. Четверикова Н. А., Колмыкова М. А. Современные тенденции профессионального развития государственных гражданских служащих // Актуальные вопросы управления. 2019. № 9. С. 33-38.
10. Шейкина А. Н., Дурцева А. Г. Профессиональный ресурсный потенциал основа компетентности муниципальных служащих // Вестник ЧелГУ. 2015. № 9(364). С. 85-88.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Trends in obtaining additional professional education for municipal employees on issues of municipal service and anti-corruption

Nikolenko Olesya Viktorovna

Deputy head of HR Department of the Blagoveshchensk City Administration, Russian Federation

e-mail: lexx_nik@mail.ru

Abstract

The theses describe the trends and practices of obtaining additional professional education on municipal service and anti-corruption issues in order to adapt municipal employees to this type of professional activity and improve their professionalism and competence. Examples of training and anti-corruption education implemented in the city administration are given. Blagoveshchensk, Amur region, moreover, both for persons entering the municipal service for the first time, and those who fill positions in a local government body and constantly face tasks to solve issues of local importance with strict compliance with anti-corruption legislation. A norm aimed at improving the current legislation on municipal service is proposed.

Key words

• municipal service • municipal employee • anti-corruption education • additional professional education • adaptation •

References

1. Barbakov G.O. On the problem of improving the system of additional professional education of municipal employees // Bulletin of the Chelyabinsk State University. 2015. N 9(364). P. 112-117.
2. Grischuk V.A. Influence of personnel policy on strategic management of municipal service // Society, economics, management. 2019. N 2. P. 7-15.
3. Demchenko M.V. On some problems related to the realization of the right of employees to additional vocational education // Laws of Russia: experience, analysis, practice. 2018. N 9. P. 88-92.
4. Kachalov V.V. Education of municipal employees in the context of the implementation of the concept of lifelong learning // Municipal service: legal issues. 2022. N 1. P. 12-15.
5. Klochkova T.N. The influence of continuing professional education on improving



- the level of development of state and municipal employees // Power. 2010. N 5. P. 24-26.
6. Kuzmin A.V., Trifonov Yu.N. Personnel training and additional professional education of municipal employees // Scientific notes of the Tambov branch of RoSMU. 2019. N 15. P. 134-139.
 7. Sleptsova E.V., Saprunova D.S. Features of personnel adaptation in the public service system // Economics and Business: theory and practice. 2019. N 8. P. 151-154.
 8. Frolova E.V., Rogach O.V. Staffing of local authorities in modern Russian conditions // Monitoring. 2018. N 4(146). P. 369-385.
 9. Chetverikova N.A., Kolmykova M.A. Modern trends in the professional development of public civil servants // Current management issues. 2019. N 9. P. 33-38.
 10. Sheikina A.N., Durtseva A.G. Professional resource potential the basis of competence of municipal employees // Bulletin of ChelSU. 2015. N 9(364). P. 85-88.

Поступила в редакцию: 29.02.2024

Принята в печать: 03.06.2024

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**ЦЕННОСТИ
И СМЫСЛЫ ЛИЧНОСТИ
НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЕ**

Содержание ответственности и потребностей государственных служащих в их представлениях



Селезнева Елена Владимировна

Доктор психологических наук, профессор, профессор кафедры психологии личности в системах управления 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



Чирковская Елена Георгиевна

Кандидат психологических наук, доцент, директор 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: chirkovskaya-eg@ranepa.ru

Аннотация

В статье представлены результаты исследования представлений государственных служащих о наиболее значимых ценностях в сферах их ответственности и потребностей. Показано, что в сфере ответственности наибольшую позитивную социальную и личностную значимость имеют собственно ответственность, служение обществу и государству и профессиональная компетентность, а наибольшую негативную социальную и личностную значимость – непрофессионализм, помехи в командной работе и нарушения закона. Одновременно установлено, что в сфере потребностей наибольшую позитивную социальную и личностную значимость для респондентов имеют служение обществу и государству, патриотизм, повышение уровня своего профессионализма и стремление к личностному совершенствованию, а наибольшую негативную социальную и личностную значимость – необходимость выполнять непродуманные и спонтанные решения, непрофессионализм и исполнение незаконных требований руководства.

Ключевые слова

• государственная служба • государственные служащие • ценностно-мотивационная сфера • личностные ценности • ценностные ориентации • ответственность • потребности •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Введение

Профессиональная активность государственного служащего реализуется через потребности, личностный потенциал, компетентность, ответственность и целеполагание, в которых проявляется его целостность как индивида, личности и субъекта профессиональной деятельности и которые выступают как модальности его жизнеосуществления.¹

При этом с внешней стороны вектор и интенсивность профессиональной деятельности государственного служащего как целенаправленной активности определяется не только конкретными целями и задачами органов государственной власти, но, главное, ценностями системы государственного управления как социального института [см., например: 4; 6; 8]. В то же время с внутренней стороны вектор и интенсивность активности государственного служащего в каждой из модальностей определяется системой его представлений, т.е. системой его ценностей, идей и способов действия [13, р. 17], которая отражает позицию личности по отношению к затрагивающим её ситуациям, событиям, объектам и сообщениям [14, р. 360].

Как показывает анализ научных публикаций [см., например: 3; 7; 11; 12], ценности государственных служащих, лежащие в основе их трудовой мотивации, в целом соответствуя модели ценностей государственной службы как социального института, в то же время имеют более сложную структуру.

Так, основаниями для превращения ценности общественного служения в смысловую доминанту и базовый универсальный регулятор профессиональной деятельности государственных служащих будут являться такие личностные ценности, как патриотизм и гражданственность, а помимо общественного служения смысловой доминантой деятельности государственного служащего могут быть ценности служения делу или гуманизма. Кроме того, в структуре личностных ценностей государственного служащего ценность законности сочетается с ценностью честности (порядочности), а ценность профессионализма дополняется, с одной стороны, ценностями личностно-профессионального саморазвития и самореализации, а с другой, ценностями социального признания и престижа.

Можно говорить о том, что просоциальные и проличностные ценности государственного служащего в совокупности описывают все многообразие его материальных, социальных и психологических отношений, а место тех или иных ценностей в иерархии определяет преимущественную направленность его активности в рамках выполнения профессиональных обязанностей на служение обществу и государству или на преимущественное удовлетворение узко индивидуалистических потребностей.

Кроме того, и это необходимо учитывать, каждая из проличностных ценностей, входящих в структуру ценностей государственного служащего, в той или иной степени влияет на эффективность и продуктивность его профессиональной деятельности. Так, качественно работать человек может и в том случае, когда его ведущей ценностью является приверженность делу, ответственность или профессионализм, и в том случае, когда главной ценностью для него является материальное благополучие, семья, самореализация и т.п.

Следует отметить, что ценности, отражая отношение человека к разным сторонам действительности, в том числе и к самому себе, и существуя в структуре личности в форме «моделей желательного» или «моделей должного» [5], могут либо оставаться на уровне деклараций, когда человек лишь заявляет о значимости для него того или иного аспекта действительности, либо реализуются в

¹ Селезнева Е.В. Развитие акмеологической культуры государственных служащих: Дис. ... докт. психол. наук. М., 2005. 607 с.



его конкретных действиях и поступках, а затем, при регулярном воспроизведении определенного типа поведения, приводят к формированию соответствующих личностных качеств, которые становятся главными личностными ресурсами человека, обеспечивающими его деятельность и развитие.

Внутреннее «движение» от более или менее осознаваемой ценности как модели желательного или должного до сформированного личностного качества может иметь самые разные параметры. Одни качества будут сформированы достаточно быстро и закрепятся в структуре личности навсегда, другие будут формироваться долго и трудно и под влиянием каких-либо внешних или внутренних факторов могут в течение жизни неоднократно измениться. В одних случаях ценность реализуется в одном соответствующем ей качестве (например, ценность исполнительности реализуется в исполнительности как личностном качестве), в других – высокая значимость определенной ценности побуждает человека к осознанному развитию целого комплекса качеств (так, ценность профессионализма побуждает человека развивать у себя комплекс профессионально значимых качеств).

Таким образом, трудовая деятельность гражданских служащих как субъектов профессиональной деятельности оказывается полимотивирована просоциальными и проличностными ценностями, которые тесно связаны с актуальными потребностями и являются ядром направленности личности, определяющей траекторию и стиль профессиональной деятельности государственного служащего.

В 2023 г. на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ, в научно-исследовательской работе «Мотивационно-ценностная сфера государственных гражданских служащих: оценка и учет при формировании кадрового состава», выполненной в рамках государственного задания РАНХиГС, было проведено исследование представлений о наиболее значимых ценностях в сферах ответственности и потребностей государственных служащих как субъектов профессиональной деятельности.

Значимость исследования представлений о наиболее значимых ценностях именно в сферах ответственности и потребностей обусловлена их ролью в формировании трудовой мотивации государственных служащих.

Ответственность как личностное качество и модальность жизнеосуществления обеспечивает государственному служащему осознание себя как субъекта собственной профессиональной активности и управление этой активностью [2; 10], что на эмоциональном уровне проявляется в формировании ценностного отношения к своей деятельности и осознании её личностного смысла, а на поведенческом уровне – в развитии способности «принимать обоснованные решения, проявлять настойчивость и добросовестность в их реализации и готовность отвечать за их результаты и последствия» [10, с. 30].

Эти характеристики ответственности обеспечивают ей функции «личностного механизма реализации необходимости», действие которого гарантирует государственному служащему достижение результата собственными силами и «осуществление необходимого даже при непредвидимых субъектом трудностях» [1, с. 20].

Однако ответственность обеспечивает успешность государственного служащего в решении профессиональных задач только в том случае, когда ценности, которые составляют ее содержание, релевантны ценностям государственного управления как социального института и профессиональной сферы.

Потребности с психологической точки зрения выражают зависимость человека от конкретных условий существования и обеспечивают его продвижение по жизненному пути как первичные источники его активности.² Через переживание внутреннего напряжения, которое возникает при осознании необходимости, желанности чего-то, человек определяет область «значимого» для себя.



Это обеспечивают потребностям функции механизма, который определяет направленность интересов и активности человека, организует и регулирует его поведение, побуждает к определенным формам и видам деятельности.³ Можно сделать вывод о том, что потребности, как и ответственность, могут обеспечивать успешность личности только в том случае, когда их содержание соответствует целям и задачам государственного управления как социального института и профессиональной сферы.

Таким образом, понимание того, что является наиболее значимым в сферах ответственности и потребностей государственных служащих, во многом обеспечит содержательный прогноз особенностей их профессиональной деятельности, их отношения к процессу и результату своего труда.

Выборка и методы

В рамках исследования особенностей мотивационно-ценностной сферы государственных служащих, в частности, для изучения структуры ценностей в сферах из ответственности и потребностей, был проведен опрос, в котором принимали участие 85 руководителей региональных и муниципальных органов государственного управления (заместители и главы муниципальных образований, начальники отделов, заместители министров и министры региональных министерств и т.п.).

В качестве инструмента для исследования использовался модифицированный вариант методики «Незаконченные предложения» [9]. Респонденты должны были завершить четыре предложения-суждения, объединенных попарно. В каждой паре в качестве смысловых стимулов использовались тождественные по значению, но имеющие противоположный знак модальные глаголы. Завершенные фразы приобретали вид суждения респондента о его потребностях («Я хочу...» – «Я не желаю...») или личностной ответственности («Я должен ...» – «Я не обязан ...»). При этом положительные модальные глаголы побуждали респондентов выражать свои представления о норме в сфере потребностей (ответственности) или о своих действиях, мыслях и чувствах в рамках данной сферы, которые имеют позитивную социальную и личностную значимость. Отрицательные модальные глаголы побуждали респондентов выражать свои представления о лично или социально неприемлемом в сферах потребностей / ответственности или о своих действиях, мыслях и чувствах в рамках этой сферы, которые имеют негативную социальную и личностную значимость.

Так как в инструкции специально подчеркивалось, что в ответах участники исследования должны исходить из опыта своей работы в системе государственной службы, завершенные фразы характеризовали их именно как представителей конкретной профессиональной группы – государственных служащих.

С помощью контент-анализа из завершенных фраз были выделены объекты представлений участников исследования: предметы, субъекты или явления внешнего или внутреннего мира, с их точки зрения значимые для них именно как для государственных служащих, т.е. ценности, которые проявляются в сферах их потребностей или ответственности, а следовательно, могут выступать мотиваторами их профессиональной активности.

² Селезнева Е.В. Лидерство. Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2015. С. 88.

³ См. там же.



Результаты исследования

Анализ результатов опроса позволил выделить объекты их представлений: ценности, которые проявляются в сферах их «ответственности» («Я должен...», «Я не обязан...») и «потребностей» («Я хочу...», «Я не желаю...»), а следовательно, могут выступать мотиваторами их профессиональной активности.

Рассмотрим подробнее, как в представлениях участников исследования выражены те или иные аспекты, имеющие позитивную социальную и личностную значимость, в сфере ответственности государственных служащих (табл. 1).

Таблица 1. Выраженность имеющих позитивную социальную и личностную значимость аспектов в структуре представлений респондентов об ответственности государственных служащих (% от общего количества упоминаний)

Я должен...	%
быть ответственным	30,1
служить обществу и государству	29,13
быть компетентным профессионалом	16,51
стремиться к личностному совершенствованию	5,83
соблюдать нормативы, ограничения и запреты, связанные с гражданской службой	3,88
быть справедливым	2,91
быть лидером / участвовать в командной работе	2,91
быть честным и порядочным	1,94
работать на благо семьи и собственное благо	0,97

Как видно из таблицы, наиболее значимой в их представлениях является собственно необходимость:

- быть ответственным (30,1% от общего количества упоминаний),
- служить обществу и государству (29,13% от общего количества упоминаний).

«Необходимость быть ответственным» участники исследования рассматривают именно как личностную ценность: *Я должен: «быть ответственным», «брать ответственность на себя», «ответственно нести государственную службу», «качественно выполнять свою работу», «качественно исполнять свои должностные обязанности», «добросовестно выполнять свои должностные обязанности», «каждый день честно исполнять свои обязанности», «честно делать свою работу», «усердно работать», «хорошо работать», «выполнять свои должностные обязанности в сроки», «выполнять поставленные задачи вовремя и в срок» и др.*

Понятия-индикаторы, которые использовались респондентами в описании ценности общественного служения, в большей степени отражают служение обществу (стране, народу, гражданам), нежели государству как структурной составляющей этого общества: *Я должен: «служить на благо России», «служить государству», «служить людям», «работать на благо народа», «исправно вести свою деятельность на благо региона», «работать для населения», «помогать людям», «приносить пользу обществу», «быть полезным государству», «сделать все от меня зависящее для улучшения жизни населения», «работать ради людей», «внести свой вклад в развитие региона», «делать жизнь людей лучше», «навести порядок», «быть чутким к проблемам населения» и т.п.*

На этом фоне необходимость «быть компетентным профессионалом» респонденты демонстрировали заметно реже (16,51% от общего количества упо-



минаний), что подчеркивает связь представлений о «профессиональном долге» прежде всего с инструментальной ценностью «личностная ответственность» и смысловым регулятором деятельности органов государственной власти «общественное служение».

Большинство зафиксированных наиболее значимых ценностей (в позитивной коннотации) в сфере ответственности у участников исследования являются просоциальными и только две из них – проличностными.

Представления участников исследования о тех или иных аспектах, имеющих негативную коннотацию в сфере «ответственности», имеют иную структуру (табл. 2).

Таблица 2. Выраженность имеющих негативную социальную и личностную значимость аспектов в структуре представлений респондентов об ответственности государственных служащих (% от общего количества упоминаний)

Я не обязан...	%
работать непрофессионально	36,78
мешать командной работе	11,49
нарушать закон	10,34
разрушать собственное здоровье, свою эмоциональную сферу	10,34
совершать бесчестные поступки	8,05
делать то, что делают другие	6,9
останавливаться в своем развитии	3,45
выходить за рамки нормативов, ограничений и запретов, связанных с гражданской службой	2,3
избегать ответственности	1,15

Из таблицы видно, что наиболее недопустимым в отношении ответственности для участников исследования выступил «непрофессионализм» (36,73% от общего количества упоминаний).

Обратимся теперь к анализу того, как в представлениях участников исследования выражены те или иные аспекты, имеющие позитивную социальную и личностную значимость, в сфере потребностей государственных служащих (табл. 3).

Таблица 3. Выраженность имеющих наибольшую позитивную социальную и личностную значимость аспектов в структуре представлений респондентов о потребностях государственных служащих (% от общего количества упоминаний)

Я хочу...	%
служить обществу и государству	27,71
быть патриотом	13,4
повышать уровень своего профессионализма	11,34
стремиться к личностному совершенствованию	10,31
достичь личного успеха	9,28
быть целеустремленным и результативным	6,19
быть лидером / участвовать в командной работе	6,19
работать на благо семьи и собственное благо	3,09
сохранять собственное здоровье	3,09



Как видно из таблицы, в сфере потребностей государственных служащих у респондентов среди представлений, имеющих позитивную социальную и личностную значимость, как наиболее значимая зафиксирована потребность «служить обществу и государству» (23,71% от общего количества упоминаний). При этом анализ понятий-индикаторов свидетельствует, что хотя потребность участников исследования в общественном служении в большей степени связана именно с обществом (страной, регионом, людьми), они испытывают также потребность служить и государству и при этом стремятся к совершенствованию института государственной службы (Я хочу: «делать жизнь людей лучше», «трудиться на благо России», «развивать регион и страну в целом». «делать хорошие дела на благо родного края», «планово, эффективно организовать развитие территории», «приносить пользу жителям субъекта и страны», «быть полезным обществу» «совершенствовать всю экосистему госслужбы», «повысить престиж государственной службы», «уменьшение бюрократии в сфере госслужбы» и т.п.).

Второе место в сфере потребностей (13,4% от общего числа упоминаний) занимает ценность патриотизма (Я хочу: «испытывать гордость за свой регион», «чтобы территории развивались», «чтобы Россия была самой технологически развитой страной в мире», «благополучия граждан», «процветания региона», «что бы жизнь людей была лучше», «чтобы наше население жило в достойных условиях» и т.п.)

Значимость ценностей профессионального развития и повышения профессионализма зафиксирована в 11,34%, а ценности личностного совершенствования в 10,31% случаев от общего количества упоминаний (Я хочу: «профессионально развиваться», «научиться быть правильным руководителем», «знать больше в своей профессии», «повышать и развивать профессиональные навыки и компетенции» и т.п.). Анализ понятий-индикаторов показывает, что эти ценности в сознании респондентов тесно связаны с ценностью общественного служения.

В целом пять ценностей, имеющих позитивную значимость для респондентов в сфере их потребностей, являются просоциальными и четыре – проличностными.

При анализе представлений о тех или иных аспектах, имеющих негативную социальную и личностную значимость, в сфере потребностей государственных служащих, было установлено, что, несмотря на наибольший процент обобщенных формулировок, отказов от ответа, затруднений с ним или искажений смысла в ответах, эти ответы более подробны, чем все остальные (табл. 4).

Таблица 4. Выраженность имеющих наибольшую негативную социальную и личностную значимость аспектов в структуре представлений респондентов о потребностях государственных служащих (% от общего количества упоминаний)

Я не желаю...	%
выполнять непродуманные и спонтанные решения	13,19
сталкиваться в своей работе с непрофессионализмом	10,98
исполнять незаконные требования руководства	6,59
перестать быть авторитетом для коллег	6,59
останавливаться в развитии	5,49
лгать и изворачиваться	5,49
отступать от поставленной цели	4,4
быть невостребованным	4,4
жить в бедной и нестабильной стране	3,3
становиться чиновником в худшем смысле	3,3



сталкиваться в своей работе необязательностью	2,2
терпеть несправедливость	1,1
болеть	2,2
менять сферу своей деятельности	1,1
сталкиваться в своей работе с ленью	1,1

Как показал анализ результатов опроса, среди негативных аспектов в сфере потребностей наиболее неприемлемым для респондентов оказалось выполнение непродуманных и спонтанных решений (*Я не желаю: «выполнять непродуманные и спонтанные решения», «заниматься чепухой», «осуществлять работу, не нацеленную на результат», «растрачивать время впустую», «выполнять малозначимые и мелкие задачи»* и т.п.) а также случаи столкновения в своей работе с непрофессионализмом (*Я не желаю: «сталкиваться в своей работе непрофессионализмом», «слепо подчиняться чьей-либо воле», «спешить и принимать решения «на ходу»», «слушать нелепые советы и пустую информацию», «отказываться от субъективных взглядов», «искать причины отговорок»* и т.п.).

Всего было зафиксировано пятнадцать ценностей, негативные аспекты реализации которых в сфере потребностей, выделили участники исследования и только три из них были отнесены к проличностными («быть востребованным»; «останавливаться в развитии»; «болеть»), остальные двенадцать к просоциальным.

Заключение

Анализ результатов проведенного исследования позволил сделать следующие выводы:

- в представлениях участников исследования об ответственности и потребностях современных российских государственных служащих отражаются особенности их мотивационно-ценностной сферы, в том числе, содержание и структура ценностей, которые проявляются в сферах их потребностей и ответственности и могут выступать мотиваторами их профессиональной активности;
- в структуре ценностей, которые, с точки зрения участников исследования, являются обязательными для них, т.е. выступают как объекты их ответственности, и желательными, т.е. выступают как объекты их потребностей, центральное место занимает ценность служения обществу и государству;
- в структуре ценностей, которые, по мнению участников исследования, являются недопустимыми для них с точки зрения их ответственности, и нежелательными с точки зрения их потребностей, центральное место занимает ценность профессионализма (в негативной коннотации – как непрофессионализм);
- в структуре ценностей, которые выступают как объекты ответственности и потребностей участников исследования как представителей профессиональной группы, преобладают просоциальные ценности, но наряду с ними присутствуют и проличностные, что свидетельствует о полимотивированности государственных служащих как субъектов профессиональной деятельности.



Список литературы:

1. Абульханова К.А. Психология и сознание личности (Проблемы методологии, теории и исследования реальной личности): Избранные психологические труды. — М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 1999. 224 с.
2. Абульханова-Славская К.А. Стратегия жизни. М.: Мысль, 1991. 299 с.
3. Бойко Е.А., Меньшова В.Н. Ценности государственной службы и гражданских служащих: перспективы для России // Власть. 2015. Том. 23. № 4. С. 116-123.
4. Бойко Е.А., Меньшова В.Н. Ценности государственной службы России - от деклараций к действиям // Вопросы управления. 2017. № 1 (44). С. 7-16.
5. Леонтьев Д.А. Психология смысла: строение и динамика смысловой реальности. М.: Смысл, 1999. 487 с.
6. Оболонский А. В. Бюрократия: в поисках новой модели (Эволюция теории и практики государственного управления в последнее десятилетие) // Общественные науки и современность. 2014. № 3. С. 5-22.
7. Охотский Е.В. Главный императив государственного статуса: служить обществу, жить по закону, поступать по совести // Государственная служба. 2019. № 2. С. 6–15.
8. Прохоров А.В., Кадыров Н.Н. «Глобальная революция ценностей» в государственной службе // Вестник МГИМО-Университета. 2022. № 15 (1). С. 259-269 DOI 10.24833/2071-8160-2022-1-82-259-269
9. Селезнева Е.В. Незаконченные предложения // Акмеологическая диагностика / под общ. ред. А.А. Деркача и Ю.В. Синягина. М.: Изд-во РАГС, 2007. С. 50-55.
10. Селезнева Е.В. Особенности взаимовлияния самоэффективности и ответственности кадров управления // Акмеология. 2016. № 3(59). С. 29-35.
11. Фролов О.В. Ценности профессиональной деятельности государственных служащих // Ценности и смыслы. 2017. № 1(47). С. 134–143.
12. Фролова Е.В., Рябова Т.М. Социокультурные и ценностные ориентации государственных гражданских служащих в России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. Т.11. №1. С. 191-200. DOI: 10.15838/esc.2018.1.55.13
13. Moscovici S. Foreword // Herzlich C. Health and Illness: A Social Psychological Analysis. London: Academic Press, 1973. P. 3-17.
14. Jodelet D. Représentations sociales: phénomènes, concept et théorie // Psychologie sociale. S. Moscovici (ed.). Paris: PUF, 1984. P. 357-378

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

The content of the responsibilities and needs of civil servants in their representations

Selezneva Elena Vladimirovna

Dr. Sci. (Psychology), Professor, Professor of the Department of Personality Psychology in Management Systems 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: selezneva-ev@ranepa.ru

Chirkovskaya Elena Georgievna

Candidate of Psychological Sciences, associate professor, Director of the Center of Modern Personnel Technologies 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: chirkovskaya-eg@ranepa.ru

Abstract

The article presents the results of a study of civil servants' perceptions of the most significant values in their areas of responsibility and needs. It is shown that in the sphere of responsibility, responsibility itself, service to society and the state and professional competence have the greatest positive social and personal significance, while unprofessionalism, interference in teamwork and violations of the law have the greatest negative social and personal significance. At the same time, it was found that in the field of needs, service to society and the state, patriotism, increasing their level of professionalism and striving for personal improvement have the greatest positive social and personal significance for respondents, and the greatest negative social and personal significance is the need to make ill-considered and spontaneous decisions, unprofessionalism and fulfillment of illegal requirements of management.

Key words

• civil service • civil servants • value-motivational sphere • personal values • value orientations • responsibility • needs •

References

1. Abulkhanova-Slavskaya K.A. Strategy of life. M.: Mysl, 1991. 299 p.
2. Abulkhanova K.A. Psychology and consciousness of personality (Problems of methodology, theory and research of real personality): Selected psychological



- works. Moscow: Moscow Psychological and Social Institute; Voronezh: Publishing house of NPO MODEK, 1999. 224 p.
3. Boyko E.A., Menshova V.N. Values of public service and civil servants: prospects for Russia // Power. 2015. Vol. 23. N 4. P. 116-123.
 4. Boyko E.A., Menshova V.N. The values of the Russian civil service - from declarations to actions // Management issues. 2017. N 1(44). P. 7-16.
 5. Leontiev D.A. Psychology of meaning: the structure and dynamics of semantic reality. M.: Sense, 1999. 487 p.
 6. Obolonsky A.V. Bureaucracy: in search of a new model (Evolution of theory and practice of public administration in the last decade) // Social Sciences and modernity. 2014. N 3. P. 5-22.
 7. Okhotsky E.V. The main imperative of state status: to serve society, to live by the law, to act according to conscience // Public service. 2019. N 2. P. 6-15.
 8. Prokhorov A.V., Kadyrov N.N. «Global revolution of values» in public service // Bulletin of MGIMO University. 2022. N 15(1). P. 259-269 DOI 10.24833/2071-8160-2022-1-82-259-269
 9. Selezneva E.V. Unfinished sentences // Acmeological diagnostics / under the general editorship of A.A. Derkach and Yu.V. Sinyagin. M.: Publishing House of RAGS, 2007. P. 50-55.
 10. Selezneva E.V. Features of the mutual influence of self-efficacy and responsibility of management personnel // Acmeology. 2016. N 3(59). P. 29-35.
 11. Frolov O.V. Values of professional activity of civil servants // Values and meanings. 2017. N 1(47). P. 134-143.
 12. Frolova E.V., Ryabova T.M. Sociocultural and value orientations of civil servants in Russia // Economic and social changes: facts, trends, forecast. 2018. Vol. 11. N 1. P. 191-200. DOI: 10.15838/esc.2018.1.55.13
 13. Moscovici S. Foreword // Herzlich C. Health and Illness: A Social Psychological Analysis. London: Academic Press, 1973. P. 3-17.
 14. Jodelet D. Représentations sociales: phénomènes, concept et théorie // Psychologie sociale. S. Moscovici (ed.). Paris: PUF, 1984. P. 357-378.

Поступила в редакцию: 15.02.2024

Принята в печать: 15.04.2024

СОДЕРЖАНИЕ

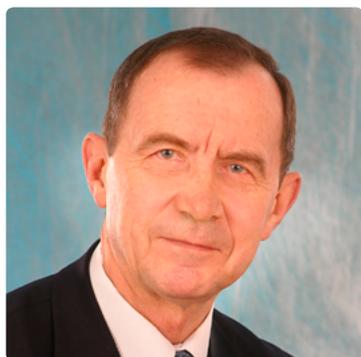


ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Традиционные ценности в управлении развитием человеческих ресурсов



Пономаренко Борис Тимофеевич

Доктор исторических наук, профессор, профессор кафедры управления персоналом Института государственной службы и управления ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Российская Федерация
e-mail: pbt2006@mail.ru

Аннотация

В статье рассматриваются особенности формирования традиционных личностных ценностей при управлении развитием человеческих ресурсов в современных организациях и образовательных организациях высшего профессионального образования. Отмечается, что Российская Федерация, как суверенное и сильное государство, в своей кадровой политике опирается на фундаментальные и прикладные исследования в области социального управления, гуманитарные и прикладные знания, традиционные ценности, социальные ценности, накопленный социальный опыт. Сохранение и укрепление традиционных российских ценностей рассматривается как одно из приоритетных системных направлений деятельности в социальных сферах науки, образования и культуры. Показано, что управление развитием человеческих ресурсов охватывает широкий круг вопросов, включая разработку стратегии управления, мотивационного механизма, организационных методов и технологий реализации концепций управления развитием личности в конкретной организации. В центр государственной образовательной политики автор предлагает поставить мировоззренческую направленность образовательного процесса, его фундаментальность в сочетании с ориентацией на результат и эффективность. В качестве инструмента формирования у будущих государственных и муниципальных служащих традиционных ценностей, культуры служения российскому обществу, гражданской идентичности и социальной направленности предлагается разработать и реализовать учебный курс «Обучение служением».

Ключевые слова

• личность • традиционные ценности • человеческий капитал • человеческие ресурсы • управление • развитие • стратегия • образование • обучение служением •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Введение

В условиях неопределенности, поиска стратегий развития и саморазвития общества и его граждан, модернизационных изменений, примата личности и сознания думающего человека, государственных управленцы и рыночные менеджеры, вырабатывая современные мировоззренческие установки и инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами, их обучению и развитию, могут и должны опираться на накопленные усилиями предшествующих поколений научные знания, культурные традиции и социальные ценности. В ходе разработки стратегий развития личности, общества и государства кадрам управления следует учитывать традиционные ценности, национальные приоритеты и социально значимые инновации, создавая на этой основе эффективные механизмы реализации стратегических проектов, программ и планов.

Традиционные ценности: определение понятия

Многолетней социальной практикой доказано, что Российская Федерация, как суверенное и сильное государство, опирается на фундаментальные и прикладные разработки в области социального управления, гуманитарные и прикладные знания, традиции, социальные ценности, инновационный опыт. В контексте рассмотрения проблем развития личности в системах управления представляется актуальной и важной междисциплинарная научная проработка вопроса о социальных традиционных ценностях как регуляторах социально-управленческого механизма согласования интересов управляющих (субъекты социального управления) и управляемых (многонациональный народ российского государства) систем, в частности, социального государства (конституционное положение) и гражданского общества.

Термин «традиционные ценности» рассматриваем в трех смысловых значениях. Во-первых, как неизменные ценности, пришедшие из давних исторических эпох, присущие той или иной социальной группе «испокон веков» или даже «всегда». Во-вторых, это те общепринятые в социуме нравственные нормы и принципы, которым необходимо следовать. В третьем значении традиционность указывает на уникальность ценностей для страны и культуры того или иного социума.

Традиционные российские ценности представляют собой социально-значимые духовные атрибуты, которые передаются из поколения в поколение. К ним традиционно относятся, прежде всего, права и свободы человека, патриотизм, гражданственность, служение Отечеству и ответственность за его судьбу, высокие нравственные идеалы, коллективизм и взаимопомощь. В этом ряду присутствуют также историческая память, духовная культура, преемственность поколений. Для российского общества важное значение имеет сохранение территориальной целостности государства, единство российского многонационального и многоконфессионального общества; традиционные семейные ценности; приоритет духовного над материальным, которым обусловлено, в том числе, обостренное чувство справедливости.

Однако нельзя утверждать, что все эти ценности в настоящее время действительно выступают в качестве основных регуляторов жизнедеятельности российских граждан [2; 4]. Безоглядный и с позиций науки бессмысленный прыжок в рыночную пучину, привел к тому, что либеральные ценности вполне ожидаемо оказались не восприняты большинством граждан в качестве традиционных. Это можно объяснить тем, что природа и разум наших граждан нуждаются в понятных и «близких» нравственных ориентирах. И уже в Стратегии национальной безопасности Российской Федерации (2010 г.) отмечалась необходимость неотложных мер по защите традиционных российских ценностей.



В настоящее время в качестве одного из основных принципов государственной политики в сфере российского образования Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» закреплён «гуманистический характер образования, приоритет жизни и здоровья человека, прав и свобод личности, ее свободного развития, воспитание взаимоуважения, трудолюбия, гражданственности, патриотизма, ответственности, правовой культуры, бережного отношения к природе и окружающей среде, рационального природопользования».¹

В «Основах государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» определено, что традиционные ценности – это «нравственные ориентиры, формирующие мировоззрение граждан России, передаваемые из поколения к поколению, лежащие в основе общероссийской гражданской идентичности и единого культурного пространства страны, укрепляющие гражданское единство, нашедшие своё уникальное, самобытное проявление в духовном, историческом и культурном развитии многонационального народа России».²

Можно утверждать, что законодательно закреплённые традиционные ценности представляют по своей глубинной и содержательной сути традиции, которые прошли «историческую обкатку» в «новом времени». И для системы образования, сферы науки и культуры, средств массовой информации чрезвычайно важно учитывать исторические традиции и опыт формирования нравственных отношений и поступков для сохранения общероссийской гражданской идентичности и достижения национальных целей развития.

Формирование традиционных ценностей как функция управления развитием человеческих ресурсов

Как известно, любой вид осознанной человеческой деятельности основывается на двух факторах: методологии и организации. В управлении обучением и развитием человеческих ресурсов – это непреложный принцип. Дополненный компетентностным подходом, рассматриваем его как инструмент управления человеческими ресурсами, который обеспечивает выработку профессиональных и поведенческих требований к личности работника в зависимости от его профессионально-квалификационного уровня, должностного статуса, выполняемых служебных функций.

Методология управления развитием человеческих ресурсов определяет выбор методологических подходов к рассмотрению сущности и содержания обучения и развития кадров организации как объекта управления, процесса формирования общекультурных и профессиональных компетенций индивидов, соответствующих целям и задачам организации, принципов и технологий воздействия на человеческие ресурсы.

Методологический подход мы представляем как логическую систему последовательных управленческих действий в отношении организации обучения и развития персонала. При этом само управление развитием человеческих ресурсов выступает в качестве методологического подхода к управлению кадровым составом, при котором сотрудники являются наиболее ценным ресурсом в

¹ Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=469335> (дата обращения: 10.04.2024).

² Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202211090019> (дата обращения: 25.04.2024).



конкурентной борьбе, нуждающемся в непрерывном профессиональном и социальном развитии, мотивации и социальной поддержке. Исходя из этого, цель управления человеческими ресурсами заключается в инвестировании средств в развитие человеческих ресурсов, эффективном востребовании труда персонала с целью получения максимальной социальной и экономической выгоды.

Специфика компетентностного подхода в управлении персоналом современных организаций заключается в том, что для эффективной профессиональной деятельности нужны не только соответствующие личности и статусу работника компетенции, включающие знания, умения и навыки, но и умение применять их в практической деятельности, проявлять готовность к непрерывному обучению и саморазвитию. Непрерывность образования становится при этом непреложной основой жизненного успеха личности, благосостояния нации и конкурентоспособности российского государства.

Глобальный цивилизационный вызов российскому обществу и государству потребовал надлежащего ответа в виде научно обоснованной стратегии государственного управления, комплекса национальных проектов, концептуализации государственной кадровой политики, обеспечения национальных интересов, их эффективного взаимодействия и взаимопроникновения.

По большому счету – ключевой ответ на беспрецедентный и агрессивный со стороны Запада цивилизационный вызов должен состоять в кардинальном совершенствовании, а точнее предметном налаживании стратегического управления человеческими ресурсами на национальном, социально-экономическом, научном, образовательном, культурном и структурном уровнях. На национальном уровне необходимо, прежде всего, достичь повышения качества образования (воспитания и обучения), обеспечения полной занятости граждан, востребования компетенций, предусмотренных Федеральными государственными образовательными стандартами, упрочения взаимодействия системы профессионального образования с современным рынком труда.

Как известно, наиболее важный и дефицитный ресурс страны – это человеческий капитал. В сильном государстве дать позитивный «ответ» на цивилизационные вызовы способно лишь стратегическое управление человеческими ресурсами (в интересах устойчивого социально-экономического развития страны на долгосрочную перспективу). «Человеческий капитал в системе государственного управления представляется в виде запаса профессиональных знаний и компетенций, способностей, навыков и умений управленческих кадров для их использования в целях решения задач государственных органов и личных устремлений граждан» [10].

Управление человеческими ресурсами охватывает широкий спектр вопросов, начиная от разработки стратегии управления кадрами и мотивации сотрудников до организационных методов внедрения этих концепций в конкретной компании [8; 9]. Это весьма сложная система, обладающая способностью оперативно адаптироваться к изменениям в окружающей среде [1]. По своей содержательной сути эта система, включающая подсистемы управления занятостью, управления трудом и управление персоналом, представляет совместную целенаправленную деятельность руководства организации и специалистов кадровой службы по разработке кадровой политики, внедрению текущих принципов работы и методов обеспечения организации персоналом, рациональной расстановке кадров, осуществлению комплекса взаимосвязанных кадровых функций (от приема до увольнения из организации).

Система управления человеческими ресурсами играет решающую роль в обеспечении условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между ней и работником в рамках стратегии организации. Сущность управления человеческими ресурсами заключается в том, что сотрудники рассматриваются не как издержки, а как особая ценность организации. Поэтому субъекты кадровой политики современ-



ных организаций должны рассматривать инвестирование средств в обучение и профессиональное развитие человеческих ресурсов как свою непреложную приоритетную задачу.

Традиции нормативно-правового регулирования профессионального образования, его стандартизация и научно-методическое обеспечение, формирование нравственных и гражданских основ, востребование кадров (знания, умения, навыки) должны быть не только сохранены, но и приумножены. Созданные и развитые многолетние образовательные традиции, представляющие бесценный отечественный опыт, также должны быть рационально обработаны и дополнены инновационными атрибутами: цифровизацией, искусственным интеллектом, виртуальной реальностью, разумной стандартизацией, проблемным содержанием учебного процесса, искоренением бумаготворческой чехарды. И конечно же, в центр образовательной политики должна быть поставлена (или возрождена) мировоззренческая направленность образовательного процесса, его проблемный характер, фундаментальность в сочетании с практической ориентацией на результат и эффективность, инвестиции в человеческий ресурс современной организации, личность государственного служащего, специалиста, менеджера.

Именно с развитием культуры служения, гражданской идентичности и социальной направленности связана инициатива по обучению служением. С 2023 г. в соответствии с поручением Президента России от 29 января 2023 г. № Пр-173ГС³ начался процесс включения в образовательные программы высшего образования курса (модуля) «Обучение служением» [3; 6; 7]. В сентябре 2023 г. 126 университетов приняли участие в пилотном запуске проектов программы.

Приобретение студентами опыта решения реальных социальных задач, ориентированность на достижение социально значимых результатов через включение в проектную деятельность приобретает особую значимость в области подготовки будущих государственных и муниципальных служащих. Обучение служением как подход играет огромную роль в формировании структуры ценностей будущего гражданского служащего, его ответственности за себя и общество, направлено на развитие гражданской солидарности и традиционных ценностей путем решения социально значимых задач [5]. Развитие этих составляющих, как отмечает Минобрнауки, это один из приоритетов государственной образовательной и молодежной политики.⁴

В настоящее время только в ИГСУ Президентской академии уже более двухсот студентов включены в реализацию программы «Обучение служением». Подводятся и первые итоги реализации: студенты защищают авторские проекты, разработанные при активном взаимодействии с органами местного самоуправления с учетом реальных потребностей конкретного муниципального образования и актуальных социальных задач. Например, по созданию и организации комфортной и безопасной среды для жизнедеятельности, с разработкой механизмов интеграции детей с ограниченными возможностями здоровья и детей из семей, находящихся в социально опасном положении, в социокультурное пространство муниципального района, с созданием возможностей для самореализации и развития талантов, с развитием механизмов привлечения внимания молодежи к муниципальной службе как профессии.

³ Перечень поручений по итогам заседания Госсовета (утв. Президентом РФ 29 января 2023 г. № Пр-173ГС). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406166551/?ysclid=lx2coehgn637262287> (дата обращения: 25.04.2024).

⁴ Новый модуль «Обучение служением» появится в вузах с сентября 2023 года // Ведомости от 31 июля 2023. URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2023/07/31/987628-novii-modul-obuchenie-sluzheniem-poyavitsya-v-vuzah> (дата обращения: 10.04.2024).



«Обучение служением» представляет собой новый опыт в российском образовании в контексте формирования гражданской ответственности и солидарности. «Концептуальная идея методики обучения служением основана на признании того, что «служение» и «учение» имеют равную ценность и равный вес, усиливая результаты и значимость каждого компонента для всех участников, а в целом — для результатов образовательного процесса, включающего цели обучения и воспитания ответственного гражданина».⁵

Заключение

Широкая палитра российских традиций, сформированных ценностных ориентаций, обусловили возможность и необходимость выхода на новые горизонты инновационного развития образования, обеспечение его конкурентности на международном уровне, как это было в 60-е – 70-е годы XX века. Условия для этого есть. Ведь на всех уровнях профессиональной и управленческой деятельности накоплен модернизационный и инновационный опыт социального развития и ценностный ресурс для системных инновационных изменений как в российском образовании, так и в реализации государственной кадровой политики.

На основе научного подхода, включающего аналитику кадровых процессов и синтез результатов, может быть выработана стратегия управления человеческими ресурсами российского государства. Формирование гармонично развитой и социально ответственной личности на основе гражданских, нравственных и культурных традиций – фундаментальная основа приведения системы образования страны в состояние, соответствующее статусу суверенного и сильного государства.

Список литературы:

1. Друкер П.Ф., Макьярелло Дж.А. Менеджмент: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. 704 с.
2. Кобзон И.Д. Исцеление культурой. Монография. М.: ОАО ИД «Литературная газета», 2007. 416 с.
3. Ковров В.В., Беликова Н.Ю., Очирова Т.С. Социальное служение как фундамент гражданского общества // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 5. С. 23-27. DOI 10.23672/SAE.2023.43.77.001
4. Магомедов К.О., Пономаренко Б.Т., Халиков М.С. Влияние социальных факторов на эффективность деятельности государственных гражданских служащих. Социологический мониторинг. Монография. М.: Этносоциум, 2020. 218 с.
5. Мартынова М.Д. Формирование потребности в общественном служении в процессе получения высшего образования // Интеграция образования. 2004. № 2. С. 101-105.
6. Никольский В.С. Обучение служением в России: становление предметного поля // Высшее образование в России. 2023. Т. 32. № 12. С. 9–28. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-12-9-28

⁵ Обучение служением: как новый модуль поможет НКО и какие компетенции подарит студентам. URL: <https://asi.org.ru/2023/09/05/obuchenie-sluzheniem-kak-novyy-modul-pomozhet-nko-i-kakie-kompetenczii-podarit-studentam/> (дата обращения: 15.05.2024)



7. «Обучение служением» в реализации третьей миссии университета // Национальная система квалификаций России. 2023. № 1. С. 38-45.
8. Технологии управления развитием персонала: учебник/под ред. А.В. Карпова, Н.В. Ключевой. М.: Проспект, 2022. 408 с.
9. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4: монография / Под ред. проф. И.Б. Дураковой. Москва: ИНФРА-М, 2023. 242 с.
10. Человеческий потенциал государственной службы: на пути к эффективной стратегии управления: (опыт стран СНГ): монография / [Огнева В.В. и др.]. Москва: Наука и политика, 2015. 500 с.

Traditional personal values in human resource development management

Ponomarenko Boris Timofeevich

Doctor of Historical Sciences, Professor of the Personnel Management Department at the Institute of State Service and Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: pbt2006@mail.ru

Abstract

The article examines the features of the formation of traditional personal values in the management of human resource development in modern organizations and higher educational institutions. It is noted that the Russian Federation, as a sovereign and strong state, relies on fundamental and applied research in the field of social management, humanitarian and applied knowledge, traditions, social values, and accumulated social experience in its state personnel policy. The preservation and strengthening of traditional Russian values is considered as one of the priority systemic activities in the social spheres of education, science and culture. It is shown that the management of human resource development covers a wide range of issues, including the development of a management strategy, a motivational mechanism, organizational methods and technologies for implementing concepts of personal development management in a particular organization. The author proposes to put the ideological orientation of the educational process at the center of state educational policy, its fundamentality combined with a focus on results and effectiveness. It is proposed to use the course «Ministry Training» as a tool for the formation of traditional values, culture of service, civic identity and social orientation among future state and municipal employees.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



Key words

• personality • traditional values • human capital • human resources • management • development • strategy • education • service learning•

References

1. Drucker P.F., Maciarello J.A. Management: Per. from English M.: LLC «I.D. Williams», 2010. 704 p.
2. Kobzon I.D. Healing by culture. Monograph. M.: OJSC Publishing House «Literaturnaya Gazeta», 2007. 416 p.
3. Kovrov V.V., Belikova N.Yu., Ochirova T.S. Social service as the foundation of civil society // Humanitarian, socio-economic and social sciences. 2023. N 5. P. 23-27. DOI 10.23672/SAE.2023.43.77.001
4. Magomedov K.O., Ponomarenko B.T., Khalikov M.S. The influence of social factors on the performance of state civil servants. Sociological monitoring. Monograph. M.: Ethnosocium, 2020. 218 p.
5. Martynova M. D. Formation of the need for public service in the process of obtaining higher education // Integration of Education. 2004. N 2. P. 101-105.
6. Nikolsky V.S. Service learning in Russia: the formation of the subject field // Higher education in Russia. 2023. T. 32. N 12. P. 9-28. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-12-9-28
7. «Service learning» in the implementation of the third mission of the university // National system of qualifications of Russia. 2023. N 1. P. 38-45.
8. Technologies for personnel development management: textbook / ed. A.V. Karpova, N.V. Klyuevoy. M.: Prospekt, 2022. 408 p.
9. Personnel management in Russia: new functions and new features. Book 4: monograph / Ed. prof. I.B. Durakova. Moscow: INFRA-M, 2023. 242 p.
10. Human potential of the public service: on the way to an effective management strategy: (experience of the CIS countries): monograph / [Ogneva V.V. et al.]. Moscow: Science and Politics, 2015. 500 p.

Поступила в редакцию: 24.04.2024

Принята в печать: 19.06.2024

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



Кадровая политика на государственной гражданской службе в контексте ценностного подхода



Богданов Андрей Александрович

Индивидуальный предприниматель, Глава крестьянско-фермерского хозяйства, Санкт-Петербург, Российская Федерация
e-mail: patibo@yandex.ru

Аннотация

В статье обосновывается необходимость комплексного подхода к оценке и учету роли ценностно-смыслового пространства в повышении уровня зрелости кадровой политики на государственной гражданской службе. Показано, что до настоящего времени данные аспекты не нашли достаточного отражения в научном дискурсе. На основе анализа управленческой практики и результатов исследований авторитетных исследовательских научных центров раскрываются возможности инкорпорирования принципов ценностного управления в практику реализации кадровой политики на государственной гражданской службе. Раскрывается влияние ценностно-мотивационного пространства на качество кадровой политики на государственной гражданской службе, обоснованы практико-ориентированные предложения по переходу к модели проактивной кадровой политики на основе ценностного подхода и принципов мотивационного управления.

Ключевые слова

- государственная гражданская службы • кадровая политика • ценность • мотив
- ценностно-смысловое пространство • управление по ценностям •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Введение

На Валдайском Форуме в 2023 г. президент Российской Федерации В.В. Путин подчеркнул, что на современном этапе одной из важнейших задач российской государственности является необходимость «удержать нынешний позитивный тренд развития».¹

Говоря о государственности, мы имеем в виду систему способов управления, поддержания порядка и безопасности, воспроизводства сообщества и урегулирования взаимоотношений с другими государственными образованиями на конкретном историческом этапе развития страны.

Развитие государственности непосредственно связано с качеством кадрового состава государственной гражданской службы и эффективностью реализации кадровой политики. Радикальные изменения в области социально-политических, экономических, социокультурных процессов, возрастающая социальная дифференциация и межпоколенческие различия бросают новые вызовы государственной гражданской службе. В этих условиях концептуальное осмысление новых принципов и механизмов управления кадровым составом гражданской службы, формирования общего ценностно-смыслового и мотивационного пространства приобретает особую актуальность и значимость.

Методологические основания управления по ценностям в реализации кадровой политики

Происходящие социокультурные изменения затрагивают все структуры российского общества. Кардинальные социальные и культурные изменения, которые достаточно часто характеризуются как «формирование новой социальной нормальности», неизбежно ведут к серьезным последствиям как для личности, отдельных социальных групп и институтов, так и для общества в целом. Трансформационные процессы детерминируют изменения механизмов как личностной и организационной, так и социальной идентичности. Несмотря на широкую научную разработанность проблематики социокультурных изменений, вопросы ценностно-смыслового пространства государственной гражданской службы остаются на периферии научных исследований. В этой связи мы считаем необходимым проанализировать подходы к определению сущности и содержания ценностно-мотивационного пространства государственной гражданской службы в контексте необходимости учета ценностно-смысловых аспектов в формировании и реализации кадровой политики, выработки комплексных решений в области развития кадрового состава гражданской службы.

Теоретико-методологические основы исследования ценностно-смыслового пространства и его влияния на кадровую политику государственной гражданской службы охватывают теории управления, социокультурных изменений, ценностей и мотивации, концепты управления по ценностям, концепции модели управления персоналом, управления кадровыми процессами на государственной гражданской службе.

К. Левин акцентировал внимание на мотивах в рамках своей динамической теории личности, подчеркивая, что мотивация возникает из напряжения, которое образуется между текущим положением человека и тем, к чему он стремится. При этом он указывал на значимую роль внешнего окружения и социальных взаимодействий в процессе формирования мотивационных механизмов [4].

¹ Путин назвал задачу российской государственности // РИА «Новости» URL: <https://ria.ru/20231005/russia-1900805840.html> (дата обращения: 06.10.2023)



Э. Фромм говорил о значимости взаимосвязи между общественно принятыми ценностями и индивидуальными стремлениями личности. Он считал, что культурное окружение и социальные структуры оказывают глубокое влияние на процесс формирования ценностных предпочтений и мотивационной направленности, определяя траекторию психологического развития человека [12; 13].

Д.А. Леонтьев исследует ценностно-мотивационное пространство личности в контексте её взаимодействия с социальной средой, показывая, как внутренние стремления индивида и внешние социальные влияния взаимодействуют, формируя уникальный путь развития каждой личности. Исследователь рассматривает как ключевые элементы, определяющие направленность личности, её выборы и поведение. По его мнению, именно через призму ценностей человек видит смысл своего существования и формирует свои жизненные цели. Изучение взаимосвязи между индивидуальными потребностями человека и ожиданиями общества позволило Д.А. Леонтьеву сделать вывод о том, что личность активно участвует в процессе социализации, выборочно адаптируя и интегрируя социальные ценности, которые соответствуют её внутреннему миру и убеждениям. Д.А. Леонтьев особо подчеркивает, что в процессе взаимодействия с социальной средой индивид не только воспринимает существующие ценности, но и способен на их критический анализ, переосмысление и создание новых, тем самым внося свой вклад в культурное развитие общества [5]. Этот процесс, по мнению ученого, является основой для формирования глубокой мотивационной структуры личности, определяющей её стремления и поведение [6].

Эти теоретические подходы подкрепляют понимание того, что изменения в социальном пространстве прямо влияют на формирование и развитие личностного ценностно-мотивационного пространства государственных служащих. Социальное окружение и культурные взаимодействия не только выступают как контекст для усвоения и адаптации ценностей, но и стимулируют индивидуальные стремления к достижению профессионального и личностного роста.

Государственная служба как часть социальной системы должна учитывать эти психологические аспекты при формировании и реализации кадровой политики. Это предполагает создание условий для развития и реализации личностного потенциала служащих с учетом их ценностных ориентиров и мотивов, порождаемых ценностями. Внедрение стратегий, направленных на учет и поддержку личностных и коллективных ценностей, может способствовать повышению мотивации, удовлетворенности работой и, как следствие, эффективности государственной службы в целом.

В акмеологическом подходе ценности являются базовыми элементами, которые определяют мировоззрение и поведение людей. Ценности больших социальных групп «оседают» в психологии отдельных людей и малых групп, влияя на их индивидуальное сознание и уровень идентификации личности с общностью. Ценности в этом контексте могут выступать в качестве основы для жизненного выбора, что является ключевым аспектом самоопределения и самореализации личности [1; 2].

В работах Ю.Б. Сиягина мотивы описываются как аффективное восприятие ценностей, которые влияют на цели и побуждают к действиям. Мотивация усиливается, когда действия согласуются с личными ценностями индивида, подчеркивая важность ценностей как устойчивых образований личности [10].

Ценности и мотивы тесно связаны: ценности могут направлять мотивы, а мотивы, в свою очередь, могут вести к осмыслению и укреплению ценностей. Эта взаимосвязь проявляется в личностной регуляции и принятии моральных решений, где субъект реализует себя через сознательный выбор, основанный на своих мотивах и ценностях.

Социальное пространство влияет на формирование и развитие ценностей и мотивов, предлагая определенные роли, позиции и функции в рамках социаль-



ной стратификации. Ценностное сознание этнической общности, например, несет в себе ценностные ориентации, которые могут быть конструктивными или деструктивными в зависимости от направления деятельности и социального контекста.

Ценности, культура и пространство тесно связаны между собой. Культура в акмеологии рассматривается как качество, проявляющееся в разнообразных формах человеческой деятельности и опыта, и оказывает значительное влияние на формирование ценностей и социального пространства. Эти понятия взаимодействуют, создавая динамическую систему, в которой индивиды и группы развиваются и адаптируются к изменениям в социальной структуре и культурных паттернах.

Социальное пространство играет роль в формировании ценностей через культурный контекст, историческую эпоху и специфику социальной группы, к которой принадлежит индивид. Эти факторы влияют на индивидуальные ценностные ориентации, которые, в свою очередь, могут воздействовать на коллективные ценности через межличностные взаимоотношения.

Ценности формируются в контексте культуры и социального пространства, где добродетель и общее благо могут служить основой для системы ценностей, особенно для лидеров в государственном секторе, которые стремятся удовлетворять потребности общества и следовать коллективным ценностям.

Исследования, проведенные Ю.В. Синягиным и Е.В. Селезневой, подчеркивают, что личностные ценности не только формируются в ответ на внешние стимулы, но и проявляются через саморегуляцию и личностную регуляцию, что является ключевым для понимания поведения и мотивации государственных служащих [9; 11]. Помимо общей жизненной картины мира, которая формирует общие жизненные ориентации и путь человека в целом, субъект профессиональной деятельности также разрабатывает свою профессиональную картину мира. Она отражает специфику профессиональной области, в которой работает человек, отражает его личное отношение к своей работе и к себе как к ее исполнителю. Профессиональная картина мира определяет направление и уровень его личной активности, а также влияет на результативность и эффективность его профессиональной деятельности. В этой связи ценностно-смысловые аспекты рассматриваются в неразрывной связи с вопросами эффективности и результативности деятельности системы государственного управления в целом, и применительно к конкретному организационному пространству. Эффективность гражданской службы напрямую зависит от системы ценностей, на основе которых формируется управленческое мировоззрение, картина мира, и мотивации, которая стимулирует государственных служащих к профессиональной, эффективной и результативной деятельности.

Таким образом, ценностно-смысловое пространство не просто статично отражает личностные убеждения и стремления служащих, но изменяется вместе с изменяющимися условиями, способствуя развитию и реализации эффективной кадровой политики. Ценностно-мотивационное пространство формируется в результате динамического взаимодействия между личностными ценностями и мотивами и обеспечивает достижение как личных, так и организационных целей. Говоря о ценностно-смысловом пространстве мы, по существу, говорим о том, что профессиональная картина мира каждого субъекта, его личностные особенности и профессиональные устремления согласуются с организационной культурой и целями государственной службы. Это в итоге влияет на качество и результативность работы государственных служащих и определяет направленность кадровой политики на государственной службе.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



Управление по ценностям в реализации кадровой политики: практики и возможности развития

В связи с радикальными социокультурными изменениями государственная гражданская служба сталкивается с необходимостью радикальной трансформации своей кадровой политики. Эти изменения не только затрагивают структурные аспекты и управленческие подходы, но и требуют глубокого переосмысления теоретико-методологических основ, на которых эта политика строится. В вопросе адаптации к новым реалиям приоритетным становится акцентирование внимания на существующих подходах и концептуальных моделях, раскрывающих сущность и содержание кадровой политики.

Традиционно кадровая политика рассматривается как комплексное направление деятельности, включающее совокупность принципов, методов, форм и организационных механизмов. Эти элементы направлены на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание квалифицированного и сплоченного коллектива, способного эффективно реагировать на динамичные требования социума. В этом контексте государственная кадровая политика предполагает формулирование и реализацию целей в соответствии со стратегией развития государства, а также обозначение проблем, постановку задач и определение способов достижения этих целей. Классификация кадровой политики на пассивную, реактивную, превентивную и активную, в исследовании различается и по уровню зрелости кадровых процессов.

Кадровая политика на государственной гражданской службе представляет собой сложно структурированное явление в силу особенностей организации самой гражданской службы и включает кадровую политику федеральной государственной гражданской службы и гражданской службы субъектов Российской Федерации.

Кадровая политика в научной литературе трактуется неоднозначно. Так, А.И. Турчинов выделял несколько подходов к определению сущности кадровой политики как социального явления.² В широком смысле слова – это деятельность и система отношений субъекта управления по отношению к кадрам, к кадровому потенциалу, в узком смысле – это деятельность и система отношений субъекта управления к кадрам по поводу удержания власти или борьбы за власть»; в деполитизированном смысле – целенаправленная система деятельности по отношению к кадрам или кадровому потенциалу.³

Следует различать государственную кадровую политику на государственной гражданской службе и кадровую политику государственного органа. Кадровая политика министерства, ведомства может на основе общих принципов учитывать особенности полномочий и функционала, «отраслевой» характер государственного органа [8].

Качественные характеристики кадрового потенциала отражают его способность адаптироваться и развиваться в соответствии с потребностями и задачами государственного управления. В процессе анализа качества кадрового потенциала учитываются не только индивидуальные показатели, такие как уровень образования, квалификация, и опыт работы, но и способность кадрового состава в целом сочетать различные деловые и личностные качества для достижения общих целей. Создание резерва кадров, ориентированного на будущие задачи и вызовы, является ключевым аспектом проактивной кадровой политики, подразумевающей стратегическое планирование и подготовку персонала.

² Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2002. 488 с.

³ Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации: учеб. пособие. Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.



Отдельно стоит отметить Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей», который выявляет значимые аспекты для развития проактивной кадровой политики на государственной гражданской службе.⁴ В нем явно проставлен акцент на сохранении традиционных ценностей, что является ключевым для формирования кадровой политики, ориентированной на будущее. Такая политика должна опираться на ценностно-ориентированный подход, включать стратегическое планирование и комплексную систему мониторинга и оценки, а также предусматривать сотрудничество между различными структурами для обеспечения ее эффективного выполнения.

Указ подчеркивает значимость традиционных ценностей, таких как патриотизм, гражданственность, служение, которые должны стать основой для формирования кадровой политики. Это предполагает создание условий для развития личности государственного служащего, в которых он сможет полностью реализовать свой потенциал в соответствии с ключевыми ценностями и идеалами общества.

На пути к созданию модели проактивной кадровой политики на государственной гражданской службе России необходимо обеспечить синтез традиционных и инновационных подходов к управлению кадровым потенциалом. Это предполагает не только определение общих стратегических направлений развития и усиление исследовательского интереса к данной проблематике, но и формирование системы требований к государственным служащим, учет потребностей в профессиональном росте и развитии персонала.

Изменения в кадровой политике должны отражать трансформацию роли управления кадровым составом, акцентируя внимание на управлении потенциалом и человекоцентричном подходе. Важными аспектами являются открытость кадровой политики, единые методологические принципы формирования и развития кадрового корпуса [3], а также создание механизмов для повышения вовлеченности персонала в достижение целей государства [7].

Исследования зрелости кадровой политики, взаимосвязи личностных ценностей, мотивов и организационной культуры гражданской службы, определение характеристик ценностно-мотивационного пространства государственной гражданской службы обеспечивают комплексный анализ трансформационных процессов и определение параметров, способствующих достижению национальных целей развития в условиях меняющихся контекстов.

Традиционно усиление исследовательского интереса к проблематике кадровой политики на государственной службе связано с циклами социальной и политической модернизации. Вопросы кадровой политики на государственной гражданской службе выходят на первый план в контексте реализации масштабных институциональных реформ. Внимание исследователей акцентируется на необходимости обозначения общего курса, формирования принципов и последовательности действий государства по определению системы требований к государственным служащим, методов и технологий их подбора, привлечения высококвалифицированных специалистов, по созданию условий для профессионального развития и раскрытия потенциала государственных гражданских служащих с учетом состояния и перспектив развития государственного аппарата.

Изменение кадровой политики на государственной гражданской службе связывается с трансформацией роли и места управления кадровым составом, и в

⁴Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (дата обращения: 23.12.2023)



первую очередь, со смещением акцентов на управление потенциалом и с опорой на принцип человекоцентричности как ресурсом достижения целей. Если ранее кадровая функция рассматривалась исключительно как вспомогательная, обеспечивающая, то на современном этапе происходит переход от инструментализма кадровой функции к признанию её стратегической роли в управлении кадровым потенциалом и его развитии, от фрагментарных кадровых функций к профессионализации функции управления кадровым потенциалом, от управления кадрами, кадровыми процессами к личностно-профессиональному развитию.

Современная кадровая политика требует персонализированного подхода, учитывающего уникальные способности, ценности и мотивы каждого сотрудника. Однако, хотя отдельные нормативные документы, действующие в настоящее время, затрагивают аспекты обучения, карьерного роста и оценки эффективности служащих, в целом система управления человеческими ресурсами на госслужбе не представляется достаточно интегрированной и ориентированной на постоянное развитие и повышение квалификации кадров. Это приводит к недостаточной мотивации служащих к профессиональному и личностному росту, а также к трудностям в формировании кадрового резерва, способного эффективно реагировать на новые вызовы. Также следует отметить недостаточную ориентацию на индивидуальные потребности и возможности государственных служащих и их ценностные ориентации.

Ценностные ориентации государственного служащего оказывают воздействие на его профессиональное поведение, что в свою очередь, определяет представления людей о государстве, формирует мнение об уровне профессионализма и компетентности, обуславливают процессы институционализации социального доверия. Широко применяемый в управленческой практике компетентностный подход в настоящее время дополняется ценностно-ориентированным. Инкорпорирование в управление кадровым составом принципов ценностного управления открывает перспективы для более глубокого понимания сложных взаимосвязей и взаимозависимостей внутренних стимулов и внешних влияний, влияющих на профессиональное поведение гражданских служащих.

В условиях изменений традиционных моделей меняются и подходы к формированию и реализации кадровой политики. Данная тенденция усиливается в силу того, что многократные попытки внедрения инноваций, новых кадровых технологий оказывались безуспешными, зачастую не приводили к запланированному, либо, напротив, к обратному результату, создавая дополнительные риски и угрозы устойчивому развитию. Отсутствие системности в принимаемых политических решениях относительно кадрового состава и приоритетных направлений развития государственной гражданской службы без учета социокультурных параметров и ценностно-мотивационных компонентов во многом являлись спусковым механизмом для демонстративно-имитационной деятельности без содержательно-смысловых изменений в данной сфере профессиональной деятельности.

Однако сегодня многократно возрастают требования к уровню профессиональности, качеству и результативности, устанавливаются более высокие стандарты деятельности гражданских служащих. В этой связи интерес представляют управленческие практики реализации кадровой политики в контексте ценностно-мотивационного подхода.

Изначально модели кадровой политики, ориентированной на принципы ценностного управления, разрабатывались и внедрялись в госкорпорациях и бизнес-среде. Постепенно опыт и практики были перенесены в сферу управления кадровыми процессами отдельных органов власти, которые являлись локомотивами в области кадровой политики.

Так, с 2012 г. Росатом планомерно реализует кадровую стратегию, в которой фундаментальное значение придается корпоративной культуре, ядром которых



являются система ценностей, которые интегрированы во все основные процессы, связанные с персоналом: привлечение, подбор, адаптация, оценка, обучение и развитие, планирование преемственности, кадровый резерв, нематериальная мотивация. Был разработан и утвержден поэтапный план перехода к управлению по ценностям (рис. 1).

ПОЭТАПНОЕ РАЗВИТИЕ КУЛЬТУРЫ, ОСНОВАННОЙ НА ЦЕННОСТЯХ, В РОСАТОМЕ



2012-2013 – разработка ценностей

- Идеолог – генеральный директор
- Обсуждение на уровне топ-команды
- Диалог с руководящим звеном Росатома, дополнения к ценностям
- Фокус-группы с сотрудниками, обратная связь
- Разработка индикаторов ценностей с топ-командой
- Принятие ценностей

2013-2015 – коммуникации ценностей

- Обучение управлению по ценностям
 - Руководящего звена
 - Кадрового резерва
- Воркшопы (тренинги) о ценностях с сотрудниками
- Широкое разъяснение ценностей на примерах (сторителлинг)

2014-2015 – интеграция ценностей в HR-процессы

- Сначала – пилоты, потом – тиражирование подходов

2016 – н.в. – адаптация индикаторов под бизнес-контекст

- Обратная связь от персонала
- Актуализация индикаторов ценностей



12

Рисунок 1. Поэтапное развитие культуры, основанной на ценностях, в Росатоме 2012-2021 гг.

Большое внимание было уделено методологическому и инструментальному обеспечению процесса трансформации, снижению рисков в процессе перехода к новой управленческой модели (рис. 2).

ИНСТРУМЕНТЫ ТРАНСФОРМАЦИИ РОСАТОМА

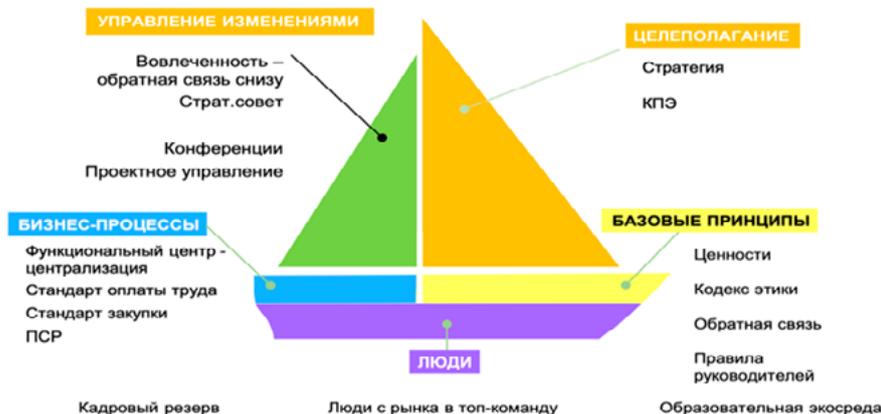


Рисунок 2. Инструменты трансформации Росатома

На основе ценностного подхода разработана прозрачная программа управления карьерой и преемственностью, в общей сложности охватывающая 60 000 должностей, особое внимание было уделено формированию и развитию кадрового резерва. На базе Корпоративной академии Росатома развернута масштабная образовательная программа по обучению и развитию сотрудников, которая обеспечивает постоянный актуальный уровень квалификации. Реализована программа работы с отраслевой молодежью, за счет которой Росатом имеет 85 000 сотрудников до 35 лет, сформирована экосистема подготовки специалистов мирового класса через участие в чемпионате профессионального мастерства



AtomSkills. Большое значение придается диалогу и регулярной взаимной обратной связи между руководством и сотрудниками, повышению уровня вовлеченности сотрудников.

Интересным представляется и опыт ПАО Сбербанк в области реализации кадровой стратегии. В рамках принятой кадровой стратегии установлены три ключевых цели: повышение уровня вовлеченности персонала до 75%, входжение в ТОП-5 лучших работодателей РФ, повышение уровня автоматизации HR-процессов.

В ПАО «Сбербанк России» на корпоративном уровне были определены следующие корпоративные ценности (рис. 3):

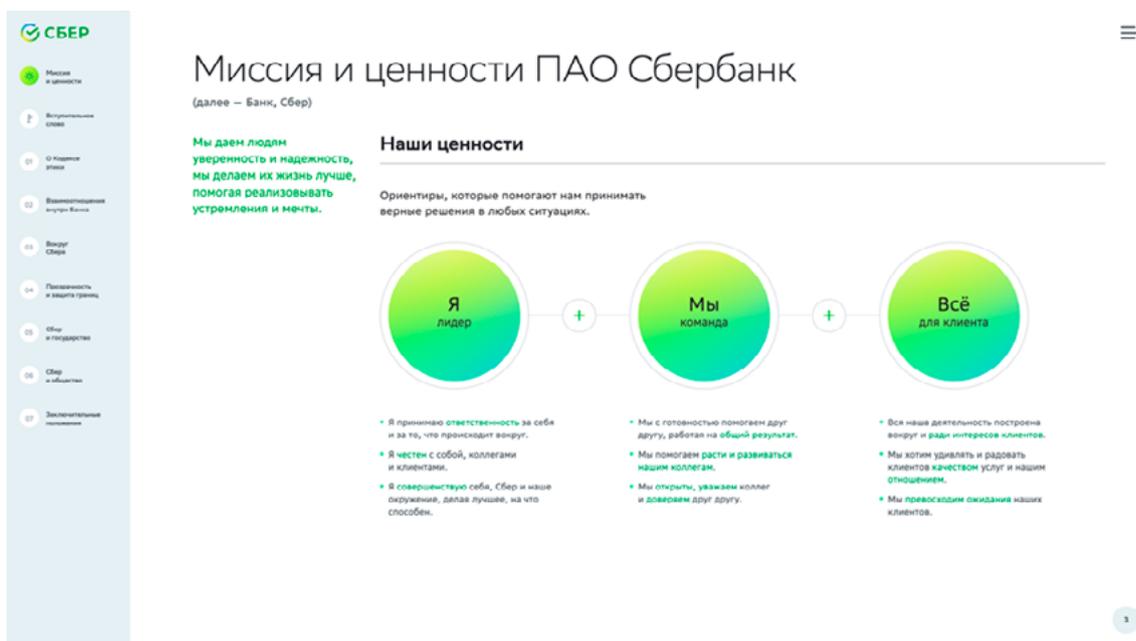


Рисунок 3. Миссия и ценности ПАО «Сбербанк России»

На руководителей ПАО «Сбербанк России» возлагается моральная ответственность по созданию доверительной открытой среды для этической коммуникации в коллективе. «Среда открытого общения — это доверительная атмосфера, в которой можно, не опасаясь последствий, обсуждать любые этические и профессиональные вопросы в кругу команды и с руководителем».⁵

Корпоративная культура ПАО «Сбербанк России» призвана способствовать сотрудникам осознанному отношению к своей трудовой деятельности и личной жизни, развитию и раскрытию их личного потенциала, повышению эффективности работы и жизнестойкости внутри большой команды. Кадровыми службами регулярно проводятся опросы настроений и вовлеченности, создана служба корпоративного омбудсмена, активно развивается HR-платформа «одного окна» Пульс (автоматизированный HR-цикл с применением искусственного интеллекта для сквозной аналитики данных), которая является коммуникативным пространством для сотрудников, HR и руководителей. Основанная на принципе человекоцентричности, она выстраивает процессы вокруг потребностей человека, обеспечивая оперативную обратную связь от сотрудников и позволяя проводить комплексное измерение кадровых метрик, внутреннюю диагностику настроений, предиктивно предотвращать выгорание, обеспечивать своевре-

⁵ Кодекс корпоративной этики и делового поведения – URL: https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/redirected/com/ethics_interactive/#:~:text=Среда%20открытого%20общения%20—%20это,даже%20отличающиеся%20от%20их%20собственной

менные рекомендации по повышению квалификации сотрудников, формировать карьерные траектории и в целом позволяет HR-службе получать оперативную информацию для принятия кадровых решений.

Федеральная налоговая служба России (ФНС) – один из федеральных органов власти, являющийся локомотивом в области инноватики кадровых процессов и последовательного перехода к принципам человекоцентричного управления. Особенностью модели управления ФНС является качественная адаптация инструментов из бизнеса с применением передовых информационных технологий к деятельности органов власти с учетом ее специфики (рис 4).



Рисунок 4. Эволюция миссии и целей ФНС 2015-2030 гг.

Значимое отличие клиентоцентричного от человекоцентричного подхода состоит в том, что в первом случае государство оказывает услуги на основе клиентского опыта (по аналогии с бизнес-подходом), а во втором случае отношения с гражданином строятся на взаимном доверии, уважении и сокращении издержек. По аналогии с Росатомом из спиральной модели можно предположить, что культура человекоцентричности, формирующаяся в ФНС, представляет собой культуру согласия, т.е. эволюционно находится на более высоком уровне развития, чем культура успеха.

Организационная культура ФНС декларирует обоюдную человекоцентричность: человек снаружи организации, человек внутри организации. Для сотрудников это характеризуется стремлением к удовлетворению их запросов и потребностей, созданием благоприятной среды, развитием внутренних коммуникаций, развитием кадрового потенциала, поддержкой личностного развития. Для физлиц и организаций человекоцентричность характеризуется реализацией эффективных решений на основе реальных жизненных ситуаций, внедрением правил простого и понятного взаимодействия, развитием обратной связи, развитием единой экосистемы взаимосвязи госуслуг и функций, созданием комфортной среды взаимодействия на основе анализа потребностей и совершенствования пользовательского опыта (рис. 5).

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ





Рисунок 5. Декларация человекоцентричности ФНС России

Стоит отметить серьезный подход в области исследования сопряженности организационной культуры и кадровой политики. Новая модель аналитики, внедренная в ФНС, позволяет связывать в единую систему организационную культуру, микроклимат в коллективе и развитие кадрового потенциала.

Интересным представляется и опыт Правительства Нижегородской области в сфере кадровой политики. Это касается, в частности, реализации флагманского проекта по развитию корпоративной культуры государственной службы «Новая корпоративная культура» (рис. 6).



Рисунок 6. Новая корпоративная культура

Цель проекта – трансформировать сознание госслужащих, уйти от стереотипного противопоставления чиновник – гражданин, сформировать позитивный образ госслужащего в глазах граждан, улучшить горизонтальные связи. «Новая корпоративная культура» – это стратегическая программа, которая должна стать общей для органов власти Нижегородской области. Декларируемые ценности – эффективность, профессионализм, служение, честность, ответственность, уважение.



Заключение

К сожалению, несмотря на растущее внимание к управлению по ценностям на государственной службе этот подход пока не нашел широкого применения, что подтверждает потребность в более глубоком и фундаментальном понимании ценностей и мотивов в контексте государственной гражданской службы.

Применение современных цифровых технологий в области формирования и развития кадрового состава гражданской службы (анализ больших данных, создание цифровых двойников, цифровые экосистемы, образовательные модули и др.) открывает новые возможности для управления важнейшим капиталом и ресурсом – человеческим. Однако без глубокого понимания аспектов, связанных с изменением организационной культуры, ценностно-смыслового пространства гражданской службы, мотивов и ценностей самих служащих, решения в области кадровой политики лишаются фундаментальной основы и не способствуют повышению ее уровня зрелости. В этой связи необходимым представляется разработка системы методов, позволяющих получить объективную информацию о состоянии и динамике развития ценностно-мотивационного пространства, его влияния на качество кадровой политики на государственной гражданской службе.

Список литературы:

1. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала. М.: Изд-во Моск. психол.-соц. ин-та; Воронеж: Изд-во НПО «Модек», 2004 г. 750 с.
2. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека: Книга 1. Методолого-прикладные основы акмеологических исследований. М.: РАГС, 1999. 392 с.
3. Колпачников В.В., Тишова А.Н. Человекоцентрированный подход в организациях: утопия или стратегический потенциал? // Организационная психология. 2016. Т. 6. № 3. С. 38—49.
4. Левин К. Теория поля в социальных науках / Пер. Е. Сурпина. СПб.: Речь, 2000. 364 с.
5. Леонтьев Д. А. Очерк психологии личности. 2-е изд. М.: Смысл, 1997. 64 с.
6. Леонтьев Д. А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. 4-е изд., исправ. и доп. М.: Смысл, 2019. 584 с.
7. Литвинцева Е.А. Вовлеченность граждан в процессы государственного управления и контроля // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. № 6. С. 94-102.
8. Нечипоренко В.С., Шкелёва Т.О. Кадровая политика в государственной гражданской службе: Монография. Саратов: Изд-во «Научная книга», 2013. 262 с.
9. Синягин Ю.В., Селезнева Е.В. Взаимосвязь эффективности деятельности руководителей на государственной гражданской службе и их личностно-профессионального потенциала // Вопросы управления. 2016. № 4(41). С. 98-105.
10. Синягин Ю.В., Шебураков И.Б. Управленческая зрелость как интегральная характеристика личности руководителя // Государственная служба. 2022. № 6 (140). С. 82-87.
11. Селезнева Е.В. Представления российских государственных служащих о ценности общественного служения // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 96. С. 88-103. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-96-88-103



12. Фромм Э. Вы будете как боги / пер. с англ. А. Александровой. М.: Издательство АСТ, 2021. 256 с.
13. Фромм Э. Здоровое общество. М.: Издательство АСТ, 2006. 528 с.

Personnel policy in the civil service in the context of a value-based approach

Bogdanov Andrey Alexandrovich

Individual entrepreneur, Head of peasant farming, St. Petersburg, Russian Federation
e-mail: patibo@yandex.ru

Abstract

The article substantiates the need for an integrated approach to assessing and taking into account the role of the value-semantic space in increasing the level of maturity of personnel policy in the civil service. It is shown that to date these aspects have not been sufficiently reflected in scientific discourse. Based on the analysis of management practice and research results of reputable research centers, the possibilities of incorporating the principles of value management into the practice of implementing personnel policy in the public civil service are revealed. The influence of the value-motivational space on the quality of personnel policy in the civil service is revealed, practice-oriented proposals for the transition to a model of proactive personnel policy based on a value-based approach and principles of motivational management are substantiated.

Key words

• state civil service • personnel policy • value • motive • value-semantic space • management by values •

References

1. Derkach A.A. Acmeological foundations of professional development. Moscow: Publishing House of Moscow. psychological-social. in-ta; Voronezh: Publishing house of NPO Modek, 2004, 750 p.
2. Derkach A.A. Acmeology: personal and professional development of a person: Book 1. Methodological and applied foundations of acmeological research. M.: RAGS, 1999. 392 p.
3. Kolpachnikov V.V., Tishova A.N. Human-centered approach in organizations: utopia or strategic potential? // Organizational psychology. 2016. Vol. 6. N 3. P. 38-49.



4. Levin K. Field theory in the social sciences / Per. E. Surpina. St. Petersburg: Speech, 2000. 364 p.
5. Leontiev D. A. An essay on personality psychology. 2nd ed. Moscow: Smysl, 1997. 64 p.
6. Leontiev D. A. Psychology of meaning: the nature, structure and dynamics of semantic reality. 4th ed., corrected. and additional M.: Sense, 2019. 584 p.
7. Litvintseva E.A. Involvement of citizens in the processes of public administration and control // Central Russian Bulletin of Social Sciences. 2017. N 6. P. 94-102.
8. Nechiporenko V.S., Shkeleva T.O. Personnel policy in the state civil service: Monograph. Saratov: Publishing house «Scientific book», 2013. 262 p.
9. Sinyagin Yu.V., Selezneva E.V. The relationship between the effectiveness of managers in the civil service and their personal and professional potential // Management issues. 2016. N 4(41). P. 98-105.
10. Sinyagin Yu.V., Sheburakov I.B. Managerial maturity as an integral characteristic of the personality of the head // Public service. 2022. N 6(140). P. 82-87.
11. Selezneva E.V. Representations of Russian civil servants about the value of public service // Public administration. Electronic bulletin. 2023. N 96. P. 88-103. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-96-88-103
12. Fromm E. You will be like gods / translated from English by A. Alexandrova. M.: AST Publishing House, 2021. 256 p.
13. Fromm E. Healthy society. M.: AST Publishing House, 2006. 528 p.

Поступила в редакцию: 15.04.2024

Принята в печать: 01.06.2024

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Современные проблемы личностных и социальных ценностей (по итогам V Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления»)



Гояева Зарина Маирбековна

Магистр психологии, ведущий специалист Центра разработок и аналитики факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Российская Федерация
e-mail: goyeva-zm@ranepa.ru

Аннотация

Представлен краткий отчет о прошедшей в 2024 году V Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления».

Ключевые слова

• личность • управление • ценности • смыслы •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

28-29 марта 2024 года в Москве состоялась юбилейная, V Международная научно-практическая конференция «Личность в системах управления».¹ Конференция проводится с 2020 года в онлайн-формате. В этом году впервые конференция прошла в смешанном формате: очно и онлайн. Мероприятие проходило в рамках Форума Академий государственного управления стран СНГ.

На конференцию зарегистрировались свыше 500 человек из 9 стран: России, Азербайджана, Армении, Афганистана, Беларуси, Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана, Узбекистана. В 11 секциях конференции выступили 70 экспертов - представителей различных наук (психологии, педагогики, социологии, философии, права, экономики, технических, физико-математических наук и др.) и практик в области управления персоналом, образования, воспитания и т.п.

Событие стало знаковым и значимым для научного и экспертного сообществ, а также представителей кадровых служб органов публичной власти, так как центральной темой обсуждения на конференции были ценности и смыслы личности, общества и государства в меняющемся мире.

С приветственным словом перед участниками выступил ректор Президентской академии, кандидат экономических наук А.Г. Комиссаров.

В пленарной дискуссии **«Традиции и инновации в управленческом мировоззрении»**, которая задала тон всей конференции, участвовали ректоры Академий государственного управления стран СНГ, представители кадровых агентств стран СНГ, российские ученые.

В рамках дискуссии эксперты сосредоточились на обсуждении нескольких важных тем.

В обсуждении темы *«Преимственность традиций и новых смыслов в формировании картины мира современного руководителя»* принимали участие:

- *Алмазбек Акматалиевич Акматалиев* – ректор Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики, кандидат философских наук, профессор;
- *Урхан Кязимович Алакбаров* – ректор Академии государственного управления при Президенте Республики Азербайджан, доктор биологических наук, профессор;
- *Ольга Николаевна Астафьева* – профессор кафедры ЮНЕСКО, директор научнообразовательного центра «Гражданское общество и социальные коммуникации» ИГСУ Президентской Академии, доктор философских наук, профессор;
- *Тахир Юсупович Базаров* – заслуженный профессор МГУ им. М.В. Ломоносова, научный руководитель Московской школы практической психологии Московского института психоанализа, доктор психологических наук, профессор.

В ходе дискуссии спикеры стремились найти ответ на вопрос о том, что же все-таки важнее в процессе управления: придерживаться традиций, искать новые смыслы, пытаться их понять и внедрить в деятельность, или стремиться к балансу между старым и новым?

По мнению Т.Ю. Базарова, в так называемых счастливых компаниях сохраняются и самообновляются эффективные формы совместного творчества, а пре-

¹ Материалы конференции (видеозаписи и презентации спикеров) опубликованы на сайте конференции и доступны к просмотру. См.: Итоги V Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления». URL: <https://pers-conf.ru/#results> (дата обращения: 01.06.2024).



емственность и наследование неразрывны. Новые поколения готовы принимать успешные образцы социальной практики, перенимать их и следовать им. Говоря об особенностях устойчивого развития, А.А. Акматалиев подчеркнул, что изменения, как правило, не бывают неожиданными, и руководители должны их учитывать. Стоять на одном месте не получится, иначе «их снесут». Немаловажную роль в сохранении баланса между традициями и инновациями играет и культура. О.Н. Астафьева отметила, что сегодня идеи обгоняют теоретические фундаменты, и для российского общества, находящегося в динамичной среде, важно найти параметры устойчивости. И это вопрос культурных кодов, вопрос традиционных оснований, которые, возможно, связывают все поколения между собой. К факторам сохранения культурных кодов можно отнести устойчивость нравственных оснований и этических принципов культуры разных народов, гибкий подход и особый тип интерпретации философии глобальной культуры, переосмысление обоснование идей цивилизационной идентичности.

Тему «*Культура управления в меняющихся контекстах: смысловое поле развития управленческого потенциала*» обсуждали:

- *Ерлан Куанышевич Абил* – ректор Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, кандидат экономических наук;
- *Адхам Шарипович Бекмуродов* – ректор Академии государственного управления при Президенте Республики Узбекистан, доктор экономических наук, профессор;
- *Хачатур Ашотович Казеян* – ректор Академии государственного управления Республики Армения, кандидат технических наук, доцент;
- *Самон Сулаймонович Исमतов* – проректор по международным связям Академии государственного управления при Президенте Республики Таджикистан;
- *Сергей Павлович Мясоедов* – проректор Президентской академии, доктор социологических наук, профессор.

С.П. Мясоедов, отвечая на вопросы «как обучать современных руководителей, и насколько имеет смысл заниматься с ними смыслополаганием?», отметил важность переосмысления сформированной в 90-е годы XX века и сохраняющейся до последнего времени российской модели менеджмента, в том числе ее истоков и ценностной системы. По мнению спикера, российскому обществу нужен социально-ориентированный бизнес, и сейчас, собственно, можно наблюдать его движение к социальной ориентированности как ценности. Укрепление же этой ценности на микроуровне возможно через внедрение соответствующих «закладок» на начальных этапах высшего образования будущих управленцев.

Обсуждение темы ценностных аспектов в обучении управленцев привело к закономерному вопросу: стоит ли уделять внимание воспитанию ценностей у будущих управленцев в сфере государственной службы и почему это необходимо? Участники дискуссии согласились с тем, что ценностные аспекты в процессах обучения и воспитания будущих руководителей имеют безусловную важность. При этом, как отметил Е.К. Абил, важно, чтобы будущие и нынешние руководители учитывали традиции народа, нации, а также интересы государства и общества. По мнению А.Ш. Бекмуродова, существует необходимость определения системы ценностей в совместном диалоге руководителей и коллективов организаций, и самое главное – неуклонное следование этим ценностям. Спикер также отметил, что инновации – в целом позитивное явление, но их настолько много, что они постепенно «сметают» традиции, тем самым вновь подчеркнув важность сохранения баланса между традициями и инновациями.

В обсуждении темы «*Система ценностей государственной службы и личностные смыслы государственных служащих*» участвовали:

- *Камол Нурилхакович Гафуров* – начальник управления методологии психологической оценки и социальных исследований Агентства развития госслужбы при Президенте Республики Узбекистан, кандидат экономических



наук;

- *Джума Мухмадалиевич Давлатов* – директор Агентства Государственной службы при Президенте Республики Таджикистан;
- *Алексей Маркович Колесников* – директор ВШГУ Президентской академии
- *Руслан Николаевич Корчагин* – и.о. директора ИГСУ Президентской академии, кандидат технических наук, доцент
- *Владимир Александрович Шамахов* – научный руководитель СЗИУ Президентской академии, заведующий кафедрой общественных наук, действительный государственный советник РФ 1 класса, доктор экономических наук, профессор.

Спикеры коснулись вопросов воспитания, оценки и управления ценностями руководителей. По мнению Р.Н. Корчагина, ценностями можно назвать цели более высокого порядка, которые мы стараемся (осознанно или неосознанно) удерживать на протяжении иногда всей своей жизни. И если эти цели сформированы и осознаны, то цели более короткого периода мы подчиняем им, а если они не осознаны, мы просто-напросто оказываемся дезориентированы. Формирование ценностей начинается в детстве. И в связи с этим закономерным вопросом, в понимании спикера, является вопрос о том, можно ли формировать ценности на более поздних этапах развития личности или остается только актуализировать имеющиеся? Как справедливо отметил А.М. Колесников, ценности возвращаются в детстве – семьей, далее в школе и в университете. Устраивается работать на госслужбу уже взрослая, сформировавшаяся личность. Поэтому важно, чтобы у специалистов, осознанно идущих на государственную службу, была развита ценность служения своей стране, причем достаточно сильно. Эта ценность должна быть базисной и доминирующей.

В экспертной дискуссии **«Ценности и культурные паттерны в формировании гражданской идентичности»** приняли участие:

- *Наталья Евгеньевна Булетова* – профессор кафедры государственного регулирования экономики ИГСУ Президентской академии, доктор экономических наук, профессор;
- *Ирина Валерьевна Лашук* – заведующий кафедрой экономической социологии и психологии предпринимательской деятельности, руководитель Центра социально-гуманитарных исследований Белорусского государственного экономического университета, кандидат социологических наук, доцент;
- *Наталья Васильевна Проказина* – профессор кафедры Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, доктор социологических наук, профессор;
- *Елена Владимировна Селезнева* – профессор ФОиР ВШГУ Президентской академии, доктор психологических наук, профессор;
- *Ольга Владимировна Фаллер* – начальник отдела Департамента культуры Министерства обороны РФ, кандидат психологических наук, доцент.
- *Михаил Сергеевич Яницкий* – директор социально-психологического института, Кемеровский государственный университет, доктор психологических наук, профессор.

Эксперты обсудили само понятие гражданской идентичности и его место в системе других социальных идентичностей, ценностный аспект гражданской идентичности и необходимость использования междисциплинарного подхода в исследованиях социальной идентичности.

В ходе дискуссии Н.В. Проказиной было дано емкое определение гражданской идентичности как ценностно-смыслового образования, сформированность которого позволяет обеспечить некоторую стабильность и устойчивость общества, так как граждане более четко понимают, что они могут сделать конкретно, кто они как граждане страны, что от них может зависеть при принятии тех или иных решений и задач. О месте гражданской идентичности в структуре



социальной идентичности размышляла Е.В. Селезнева, подчеркивая, что в тех случаях, когда на первое место в структуре социальной идентичности выходит не гражданская идентичность, начинаются многие социальные и внутриличностные проблемы. Говоря о гражданской идентичности как о иерархической системе, М.С. Яницкий высказал предположение, что можно разделить гражданскую идентичность на два элемента: ценностно-смысловое ядро (осознаваемые, ядерные компоненты) и периферийные компоненты, которые в большей степени ситуативно обусловлены. Размышляя о внешних проявлениях ценностного аспекта гражданской идентичности, спикер отметил, что все ценности реализуются через поступки, и человек должен поступать таким образом, который соответствует его ценностям.

В экспертной дискуссии **«От управленческой успешности к управленческой зрелости»** приняли участие:

- *Анастасия Степановна Карпенко* – заведующая кафедрой общей и социальной психологии МГИМО, доктор психологических наук, профессор;
- *Мария Григорьевна Семерикова* – начальник Центра исследования государственной кадровой политики НИИ Теории и практики госуправления Академии управления при Президенте Республики Беларусь;
- *Илья Борисович Шебураков* – декан факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии, кандидат психологических наук, доцент.

Эксперты обсуждали, что лежит в основе управленческой успешности, а что является критерием управленческой зрелости, и связаны ли успешность и зрелость руководителя между собой? Были затронуты и вопросы управленческого мировоззрения, ценностей и смыслов управленческой деятельности.

Говоря об успешности, И.Б. Шебураков подчеркнул, что успешность – это субъективно-объективное явление. С объективной стороны управленческая успешность проявляется в карьерном статусе, а с субъективной – во внутренней уверенности в этом статусе. Если рассматривать руководителя как лидера, менеджера и эксперта, то каждой из этих ролей присущи свои ценности: справедливость, эффективность и профессионализм соответственно. Руководителя, которому важны все три ценности, можно назвать зрелым. Интересен и взгляд на управленческую зрелость А.С. Карпенко, которая считает, что понятие успешности охватывает более широкий контекст (успешным можно быть для себя). А вот зрелым быть для себя «как-то маловато». Если управленец зрелый, то он является матрицей ресурсного состояния для окружающих. Индикаторами же управленческой зрелости руководителя выступают преимущества, обеспечиваемые личностным и профессиональным потенциалом, способность выдерживать конкуренцию, добиваться успеха в жизни и профессиональной деятельности, адаптировать свои возможности и способности к условиям среды, закреплять свою успешность в сознании других людей и делать собственные действия примером для них. По мнению М.Г. Семериковой, «зрелый, успешный руководитель – тот, который ведет за собой, и при этом видит вокруг себя. Он видит, кого он за собой ведет. Он видит роль каждого участника команды, выполняющего задачи».

В экспертной дискуссии **«Ценностно-смысловое пространство публичной власти»** участвовали:

- *Светлана Анатольевна Еварович* – директор центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» ВШГУ Президентской академии, кандидат педагогических наук, доцент;
- *Александр Валерьевич Орехов* – заместитель полномочного представителя Президента РФ в СФО;
- *Дмитрий Андреевич Подольский* – эксперт ВШГУ Президентской академии, кандидат психологических наук, доцент.



В рамках дискуссии эксперты сфокусировались на ценностях и смыслах государственных служащих и попытались разобраться в том, что подразумевается под ценностно-смысловым пространством публичной власти, ответить на вопросы: возможно ли управление по ценностям на госслужбе? готовы ли руководители к этому? осознают ли они свои ценности, понимают ли ценности сотрудников? Как отметила С.А. Еварович, ответить на эти вопросы сложно, потому что сотрудниками органов госуправления являются люди разных поколений. Д.А. Орехов отметил, что управлять без ценностей невозможно, так как любое управление – это так или иначе управление по ценностям, но если в одном случае сами ценности являются предметом управления, то в другом – косвенно используются.

Второй день конференции начался с экспертной дискуссии **«Кадровая политика в органах публичной власти: вызовы, тренды, новые модели и технологии»**, в которой приняли участие:

- *Леонид Евгеньевич Вахнин* – заместитель директора Департамента проектной деятельности и государственной политики в сфере государственной и муниципальной службы Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации;
- *Инна Александровна Кулиева* – советник отдела государственной гражданской службы Управление Главы РСО-Алания по кадровой политике и государственной гражданской службе.
- *Михаил Юрьевич Морозов* – директор Экспертно-аналитического центра государственной и муниципальной службы ВШГУ Президентской академии;
- *Надежда Михайловна Сладкова* – кандидат педагогических наук, директор по развитию, ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда РФ;
- *Илья Борисович Шебураков* – декан факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии, кандидат психологических наук, доцент.

Спикеры обсудили ряд вопросов, связанных с кадровой политикой: что позволит обеспечивать вектор устойчивого развития? как ответить на вызовы современности? какой видится госслужба будущего? какие требования предъявляются к людям, обеспечивающим это будущее? и главное – какой должна быть кадровая политика, которая обеспечит решение всех этих вопросов? По мнению Л.Е. Вахнина, главный тренд и основа в вопросах формирования и реализации кадровой политики во времена серьезных вызовов – это понимание правовых основ, тех возможностей, которые заложены в закон и позволяют реализовать новые подходы. Н.М. Сладкова метафорически отметила, что «рамку» на государственной службе можно рассматривать не только как ограничение, но и как возможность «рисовать красивую картину». Важную мысль о том, что «рамка» госслужбы должна быть клиентоцентричной, высказал М.Ю. Морозов. И.А. Кулиева подчеркнула, что необходимо тонко и осмысленно изучать данные кадровой аналитики. Рассуждая о поставленных в рамках дискуссии вопросах, И.Б. Шебураков подчеркнул, что при наличии высоких требований к hard и soft-skills нельзя забывать о мотивационно-ценностной составляющей госслужащих. Работая с навыками, но не затрагивая ценности, сложно ожидать высокой эффективности от работы госслужащих.

Вопросы видения, трендов и запросов к своему профессиональному развитию со стороны государственных служащих обсуждался в рамках экспертной дискуссии **«Карьера и саморазвитие в системе ценностей: личностный, организационный и социальный контексты»**, участниками которой были:

- *Ольга Александровна Воскресенская* – руководитель проектов ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России



- *Егор Николаевич Крюнькин* – советник Сводно-организационного управления Департамента стратегической аналитики Центра Системного анализа Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации
- *Татьяна Будаевна Лаврова* – директор Дирекции методологии и технологий образования ВШГУ Президентской академии, кандидат экономических наук;
- *Светлана Александровна Петрова* – директор Ресурсного центра развития госслужбы, ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России;
- *Светлана Юрьевна Попова* – доцент кафедры социальной философии Государственного академического университета гуманитарных наук, Директор по науке АНО ДПО «Институт молодежи», кандидат психологических наук, доцент.

Рассказывая о результатах исследования карьерного становления молодежных лидеров, С.Ю. Попова подчеркнула, что профессиональная самоидентификация способна перестроить внутренний мир лидера, систему его ценностей и норм. Т.Б. Лаврова отметила, что в условиях, диктуемых современным миром, мотивацией к участию в профессиональном развитии для госслужащих служат желание карьерного продвижения, потребности в новом профессиональном знании и общении в профессиональной среде.

Новым форматом обсуждения на конференции в этом году стал научный дискурс – своего рода продолжение экспертных дискуссий. Темами научного дискурса были **«Кадровая политика в органах публичной власти: вызовы, тренды, новые модели и технологии»** и **«Карьера и саморазвитие в системе ценностей: личностный, организационный и социальный контексты»**. В рамках научного дискурса обсуждались прикладные аспекты кадровой политики и карьеры, актуальные проблемы в этих областях и возможные пути их решения. В научном дискурсе приняли участие:

- с докладом «Новое лидерство, как точка сборки идеологического суверенитета» – *Степан Вячеславович Буйкин*, проректор по научной работе Костромского государственного университета, кандидат медицинских наук, доцент;
- с докладом «Компонентарная структура управленческих мета-навыков в системе компетенций руководителя» – *Александр Владимирович Воцинин*, доцент Московского государственного университета спорта и туризма, Ph.D;
- с докладом «Комплексные программы развития руководителей» – *Татьяна Анатольевна Нистратова*, директор ООО «Новые технологии развития»;
- с докладом «Реализация Стратегии развития управления кадровой политикой в администрации муниципального образования город Новороссийск на 2023-2025 годы» – *Илья Александрович Пермяков*, начальник отдела профессионального развития и оценки эффективности управления кадровой политикой Администрации муниципального образования города Новороссийск;
- с докладом «Модуль «Обучение служением» как ресурс решения кадровой проблемы в муниципальном управлении» – *Нина Петровна Поличка*, научный руководитель Дальневосточного научного центра местного самоуправления, доктор педагогических наук, доцент;
- с докладом «Управленческий резерв» – *Ольга Владимировна Рудь*, директор по развитию клиентских программ Корпоративного университета ТМК2U, кандидат психологических наук;
- с докладом «Мониторинг корпоративной культуры и ценностей на примере медицинских организаций. Взгляд в будущее» – *Константин Николаевич Царанов*, директор Центра развития здравоохранения и социальной сферы, Университет Правительства Москвы, кандидат медицинских наук, доцент.



Завершали конференцию три параллельных круглых стола. В первом круглом столе, посвященном теме **«Управление персоналом в условиях изменений: ценности, смыслы и технологии»** приняли участие:

- *Ольга Алексеевна Антончева* – доцент кафедры государственного и муниципального управления СЗИУ Президентской академии, кандидат политических наук, доцент;
- *Светлана Всеволодовна Ляшко* – ведущий эксперт центра социологических исследований СЗИУ Президентской академии, кандидат социологических наук, доцент;
- *Оксана Георгиевна Кирилук* – доцент кафедры государственной службы и кадровой политики ИГСУ Президентской Академии, кандидат социологических наук;
- *Ксения Алексеевна Лукашева* – психолог, HR-консультант, аспирант кафедры психологии личности в системах управления ФОиР ВШГУ Президентской академии;
- *Борис Тимофеевич Пономаренко* – профессор кафедры управления персоналом ИГСУ Президентской академии, доктор исторических наук, профессор;
- *Алексей Игоревич Сафонов* – руководитель проектов «Дивизион «Спорт»», Федеральная компания ЭТМ;
- *Татьяна Витальевна Скипетрова* – доцент ИГСУ Президентской академии, кандидат социологических наук, доцент;
- *Любовь Станиславовна Тарайкевич* – директор по развитию ООО «Альби-рео и Ко»;
- *Татьяна Валентиновна Тулупьева* – советник проректора Президентской академии, кандидат психологических наук, доцент
- *Елена Сергеевна Чепурнова* – заместитель директора Центра развития лидерских и управленческих компетенций ВШГУ Президентской академии, аспирант кафедры психологии личности в системах управления ФОиР ВШГУ Президентской академии;
- *Александр Сергеевич Юхно* – и.о. заведующего кафедрой государственного управления ИГСУ Президентской академии, кандидат юридических наук, доцент.

Выступления касались таких вопросов, как профиль надпрофессиональных компетенций управленца в представлениях студентов вузов; ценности служения в формировании картины мира будущих гражданских служащих; новый подход в диагностике социально-психологического климата организации; традиции и инновации в управлении развитием персонала; этапы развития, принципы и функции философии управления персоналом организаций; общественная деятельность на государственной гражданской службе как фактор мотивации; формирование гражданской идентичности и солидарности у детей, подростков и молодежи через целостную картину истории становления и развития Российского государства; осознанное цифровое доверие как основа цифровой экономики; представления об обратной связи у участников образовательного процесса; взгляд студентов на опыт внедрения дисциплины «Основы российской государственности».

Участниками второго круглого стола на тему **«Ценностное управление персоналом: содержание и инструменты»** были:

- *Анна Александровна Агошкова* – заведующая отделом редкого фонда МБУК «Центральная городская библиотека им. В. Маяковского»;
- *Александр Сергеевич Акунин* – старший преподаватель центра развития воспитательных технологий ФГБОУ «МДЦ «Артек», кандидат исторических наук, доцент;
- *Татьяна Ивановна Кучина* – доцент Финансового университета при Правительстве РФ, кандидат педагогических наук, доцент;



- *Юлия Сергеевна Мурзина* – доцент Тюменского государственного университета, кандидат психологических наук;
- *Евгения Васильевна Южина* – доцент департамента управленческих и личных компетенций ФНС-Лаб Нева, Академия лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России, кандидат политических наук.

Спикеры представили доклады на темы: методы и приёмы самоменеджмента в подготовке управленческих команд школ из пилотных субъектов Российской Федерации (на примере ФГБОУ МДЦ «Артек»); профессиональное благополучие персонала организации в изменяющемся мире; формирование гражданской идентичности на примере цикла занятий «В историю с книгой»; семейный бизнес как модель будущей занятости для молодежи; мета-навыки современного лидера в системе госуправления.

В третьем круглом столе на тему **«Идентичность, лояльность, вовлеченность в условиях практик мобильности»** участвовали:

- *Андрей Александрович Богданов* – руководитель проекта, GR ИП Богданова А.А.;
- *Алина Владиславовна Валенсия* – руководитель консалтингового агентства «Алиния», Ph.D., доцент;
- *Александра Данииловна Васильева* – студент СЗИУ Президентской академии;
- *Максим Валерьевич Долгов* – старший преподаватель кафедры психологии личности в системах управления факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии;
- *Кирилл Олегович Кононенко* – аспирант Северо-Западного института управления Президентской академии;
- *Наталья Николаевна Красноштанова* – докторант факультета подготовки научных и научно-педагогических кадров Московского университета МВД России им. В.Я. Кикотя, кандидат психологических наук;
- *Анатолий Алексеевич Лихтин* – декан факультета государственного муниципального управления СЗИУ Президентской академии, кандидат экономических наук, доцент.

Участники круглого стола поделились своим практическим опытом и теоретическими наработками, обсуждая: личность специалиста государственного и муниципального управления в парадигме равновесия профессионализма и духовности, морали, нравственности; развитие человеческого потенциала в предпринимательстве, в том числе формирование предпринимательской идентичности; ценностно-мотивационный аспект кадровой политики на государственной гражданской службе; актуальные угрозы в области кадровой безопасности Российской Федерации; командное лидерство и лидерство в команде; холистический подход в совершенствовании методологии управления человеческими ресурсами органов публичной власти; ресурсы познания и самотрансценденции в обеспечении психологической безопасности личности.

В целом можно сказать, что в ходе V Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления» затрагивались по-настоящему значимые для современного этапа развития российского общества и государства проблемы, при этом эксперты говорили о необходимости не только поиска новых методов формирования и развития ценностей и смыслов личности, общества и государства, но и использования лучших практик прошлого, обеспечивавших формирование просоциальных ценностей у граждан нашей страны. Многие спикеры, обсуждая вопросы ценностей, использовали слово «борьба», как бы подчёркивая, что ценности следует не просто изучать – их следует неуклонно отстаивать. При этом на конференции, как никогда ранее, было очень много поэзии и прозы: цитируя литературные произведения, спикеры выражали свое отношение к затрагиваемым в дискуссиях проблемам.

Подводя итоги, следует отметить, что работа V Международной научно-прак-



тической конференции «Личность в системах управления» была чрезвычайно продуктивной и позволила наметить перспективы, пути и методы формирования социальных и личностных ценностей, которые бы обеспечивали активное включение граждан России в процесс развития страны и способствовали ее процветанию.

Modern problems of personal and social values (based on the results of the V International Research To Practice Conference «Personality in management Systems»)

Goyaeva Zarina Mairbekovna

Master of Psychology, leading specialist of the Center for Development and Analytics, 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: goyaeva-zm@ranepa.ru

Abstract

A brief report on the V International Research To Practice Conference «Personality in Management Systems» held in 2024 is presented.

Key words

• personality • management • values • meanings •

Поступила в редакцию: 21.05.2024

Принята в печать: 15.06.2024

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



НАШИ ЮБИЛЯРЫ

Юрию Викторовичу Синягину — 70 лет



22 июня исполнилось 70 лет Юрию Викторовичу Синягину, российскому психологу, профессору, доктору психологических наук, лауреату премии Президента Российской Федерации в области образования.

Юрий Викторович внес огромный вклад в развитие отечественной психологической науки. Первоначально областью его научных интересов были управленческие команды, затем — личностно-профессиональные особенности руководителей.

В 1997 году в стенах Президентской академии (тогда еще Российской академии государственной службы при Президенте РФ) Юрий Викторович защитил докторскую диссертацию на тему: «Психологические основы формирования руководителем управленческой команды». Главными результатами многолетней упорной и кропотливой научной работы профессора Ю.В. Синягина стали разработанные им:

- технология личностно-профессиональной диагностики руководителей,
- ресурсный подход к оценке управленческого потенциала,
- четырехкомпонентная модель управленческой готовности,
- технология комплексного ресурсного анализа.

Много лет Юрий Викторович посвятил разработке флагманской оценочной методики — опросника управленческого потенциала.

Именно Ю.В. Синягин стоит у истоков факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии, который плодотворно работает с 2015 года и на котором практически реализуется разработанная Юрием Викторовичем методология работы с руководителями сферы государственного управления. С тех пор сотрудниками факультета осуществлены десятки исследований и проведены тысячи консультаций, разработаны новые инструменты

оценки, реализовано множество образовательных программ, проведена лично-профессиональная диагностика и оценка управленческого потенциала десятков тысяч управленцев.

Команда факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии сердечно поздравляет Юрия Викторовича с 70-летним юбилеем! Хотим поблагодарить его за годы совместной работы. Желаем Юрию Викторовичу здоровья, счастья, творческих успехов, новых достижений и удовлетворения от работы!

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

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

