

Венгржновская Талина Маратовна
к.т.н., руководитель Центра HR технологий КРБП МТПП,
преподаватель НИУ ВШЭ

Интеграция ценностных ориентаций в систему оценки и развития руководителей государственной службы

Аннотация: В статье рассматривается проблема интеграции ценностных ориентаций в систему оценки и развития руководителей государственной службы. На основе анализа авторской методологии расширения традиционной модели человеческого капитала обосновывается значимость ценностного уровня как мета-составляющей при подборе и развитии управленческих кадров. Представлены результаты практического применения методологии оценки ценностных ориентаций в государственных структурах и возможности коучинга первых лиц в адаптации руководителей к специфике государственного управления.

Ключевые слова: государственная служба, ценностные ориентации, человеческий капитал, executive-коучинг, коучинг первых лиц, государственное управление, спиральная динамика, убеждения, менеджмент, человекоцентричность.

Abstract: The article examines the problem of integrating value orientations into the system of evaluation and development of public service managers. Based on the analysis of the author's methodology for expanding the traditional model of human capital, the importance of the value level as a meta-component in the selection and development of management personnel is substantiated. The results of practical application of the methodology for assessing value orientations in government structures and the possibilities of executive coaching in adapting managers to the specifics of public administration are presented.

Keywords: public service, value orientations, human capital, executive coaching, C-level coaching, public administration, Spiral Dynamics, beliefs, management, human-centricity

Эффективность государственного управления в современных условиях во многом определяется качеством управленческих кадров и их способностью адаптироваться к специфике государственной службы. Однако существующие подходы к оценке и развитию руководителей государственных структур часто не учитывают ценностные аспекты человеческого капитала, что приводит к высокой мобильности кадров и снижению эффективности управленческих решений.

По данным рынка, около трети руководителей покидают государственные структуры в течение первых двух лет работы, при этом затраты на подбор и адаптацию нового руководителя составляют в среднем 150-200% его годового оклада.

Данная проблема актуализирует необходимость пересмотра традиционных подходов к оценке человеческого капитала руководителей государственной службы.

Теоретические основания исследования. Традиционная модель человеческого капитала, сформированная в результате инвестиций и накопленная человеком, включает знания, навыки, способности, мотивацию и здоровье [2]. Однако данная модель имеет существенные ограничения применительно к государственной службе, поскольку не учитывает ценностные ориентации и убеждения руководителя и социальный контекст реализации его потенциала.

В рамках авторской методологии предлагается расширение традиционной модели человеческого капитала за счет включения двух мета-составляющих: ценностного уровня и командного контекста [4, с.24-25]. Ценностный уровень определяет систему ценностей и убеждений руководителя, влияет на принятие решений и стиль управления, формирует отношение к государственной службе. Командная составляющая представляет социальный контекст реализации человеческого капитала, особенно важный в иерархической структуре государственного управления.

Методологической основой исследования ценностных ориентаций выступает теория спиральной динамики [1], позволяющая диагностировать доминирующие ценностные системы руководителей и их соответствие требованиям государственной службы. Дополнительно используются принципы системного мышления для анализа сложных организационных взаимосвязей и коучингового подхода в управлении для развития лидерского потенциала.

Специфика ценностных ориентаций в государственной службе. Государственная служба характеризуется особыми ценностными требованиями к руководящему составу: ориентацией на общественное благо, следованием правилам и регламентам, стабильностью и предсказуемостью, иерархической системой управления, служением обществу. Конфликт ценностных ориентаций может возникать между руководителем и государственной структурой, различными уровнями государственного управления, традиционными и инновационными подходами, а также между человекоцентричным подходом и требованиями бизнеса [5, с. 264-268]. Ценностный уровень руководителя государственной службы также особенно важен, исходя из патриотических принципов и необходимости формирования высокой этической культуры в системе государственного управления.

Патриотическая составляющая предполагает:

- глубокое понимание национальных интересов и готовность их отстаивать
- служение Отечеству как высший смысл профессиональной деятельности
- ответственность за будущее страны и благополучие граждан
- гордость за историческое наследие и стремление к его приумножению

Нравственно-этические принципы включают:

- безупречную честность и неподкупность в принятии решений
- справедливость и объективность при рассмотрении различных вопросов

- уважение к человеческому достоинству и правам граждан
- прозрачность деятельности и подотчетность обществу

Профессиональные ценности охватывают:

- компетентность и постоянное совершенствование знаний
- эффективность управленческих решений и их практическую реализацию
- инновационный подход к решению государственных задач
- командную работу и развитие подчиненных

Социальная ответственность проявляется через:

- понимание потребностей различных слоев общества
- содействие социальной справедливости и равенству возможностей
- защиту интересов наиболее уязвимых групп населения
- формирование доверия граждан к государственным институтам

Эти ценностные основы создают фундамент для эффективного государственного управления и укрепления авторитета власти в глазах общества.

Анализ практики показывает, что наиболее эффективными в государственном управлении являются руководители с доминированием «синего» уровня ценностей по спиральной динамике (ориентация на порядок, правила, коллективную ответственность), интегрированного с элементами «желтого» уровня (системное мышление, адаптивность). Руководители с преобладанием «красного» (индивидуальное лидерство, доминирование) или «оранжевого» (ориентация на результат, конкуренция) уровней часто испытывают трудности адаптации к специфике государственной службы [3, с. 63-66]

Практическое применение методологии. Апробация авторской методологии проводилась при подборе руководителей для государственных учреждений. В одном из кейсов при выборе руководителя для государственного учреждения в период реформирования все кандидаты имели необходимые знания, навыки и опыт. Дополнительная диагностика ценностного уровня позволила выявить оптимальное соответствие между ценностными ориентациями кандидата и культурой государственной организации, что обеспечило успешную реализацию программы реформирования.

В другом случае назначение опытного руководителя из частного сектора без учета ценностного соответствия привело к конфликту между директивным стилем управления (красный уровень) и иерархической культурой государственной организации (синий уровень). Проблема была решена через программу коучинга руководителя, направленную на адаптацию ценностных ориентаций руководителя к специфике государственной службы.

Коучинг первых лиц в адаптации руководителей. Коучинг руководителей показал высокую эффективность в работе с ценностными противоречиями руководителей государственной службы. Коучинговый процесс включает осознание собственных ценностных ориентаций, понимание ценностной культуры государственной структуры, развитие адаптивности и гибкости ценностной системы, интеграцию личных ценностей и ценностей организации.

Результатами коучинговых интервенций являются снижение уровня внутреннего конфликта, повышение эффективности взаимодействия в организации, развитие ценностного интеллекта руководителя, успешная адаптация к специфике государственной службы. Особое значение имеет командный коучинг, направленный на формирование управленческих команд с учетом ценностной комплементарности.

Рекомендации по интеграции методологии. Для внедрения предложенной методологии в систему государственного управления рекомендуется:

1. На этапе подбора и назначения руководителей: внедрение диагностики ценностного уровня кандидатов, анализ соответствия ценностных ориентаций требованиям государственной службы, оценка ценностной комплементарности с существующей командой.

2. На этапе адаптации: обязательные программы коучинга первых лиц в первые месяцы работы, создание системы поддержки в период адаптации, регулярные сессии командного коучинга для согласования ожиданий.

3. На этапе оценки эффективности: включение ценностных показателей в систему оценки руководителей, мониторинг динамики ценностных ориентаций, учет ценностного соответствия при принятии кадровых решений.

Заключение. Интеграция ценностных ориентаций в систему оценки и развития руководителей государственной службы представляет критически важное направление повышения эффективности государственного управления. Предложенная методология расширения модели человеческого капитала за счет ценностного уровня и командного контекста позволяет существенно повысить качество подбора и адаптации управленческих кадров.

Коучинг первых лиц является эффективным инструментом гармонизации ценностных ориентаций в системе государственного управления и создания основы для развития человекоцентричного подхода. Внедрение данной методологии будет способствовать формированию стабильного корпуса профессиональных управленцев, способных эффективно решать задачи государственного развития в современных условиях.

Список литературы

1. Бек Д.Э., Кован К.К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. М.: BestBusinessBooks, 2010. – С. 424. – ISBN 978-5-91171-026-2, 978-5-9743-0187-2
2. Дятлов С. А. Теория человеческого капитала. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996. – 141 с. : ил.; 20 см.; ISBN 5-7310-0648-2 : Б. ц.
3. Венгржновская Т. М. Лидерские компетенции современных руководителей как отражение ценностного уровня: сборник трудов конференции. // Коучинг и наставничество: теория и практика : материалы I Всерос. науч.-практич. конф. (Санкт-Петербург, 25-26 апр. 2024 г.) / редкол.: О. В. Рыбина [и др.] – Чебоксары: ИД «Среда», 2024. – С. 63-66. – ISBN 978-5-907830-31-8. – DOI 10.31483/r-111474.

4. Венгржновская Т. М. Мета-составляющие человеческого капитала в практике executive-коучинга: авторская методология оценки и развития: сборник трудов конференции. // Коучинг и наставничество: теория и практика : материалы II Всерос. науч.-практич. конф. с междунар. участ. (Санкт-Петербург, 27-28 февр. 2025 г.) / редкол.: О. В. Рыбина [и др.] – Чебоксары: ИД «Среда», 2025. – С. 22-26. – ISBN 978-5-907965-35-5. – DOI 10.31483/r-126941.

5. Венгржновская Т. М. Executive-коучинг в разрешении управленческого конфликта: баланс между жесткими бизнес-целями и HR-стратегией развития человеческого капитала: сборник трудов конференции. // Психология коучинга: методология, теория, практика : материалы I Всерос. науч.-практич. конф. с междунар. участ. (Москва, 11 апр. 2025 г.) / редкол.: Н. В. Антонова [и др.] – Чебоксары: ИД «Среда», 2025. – С. 264-268. – ISBN 978-5-907965-52-2. – DOI 10.31483/r-138115.

Гришаев Александр Константинович,

Аспирант 2-ого курса, направления

5.4.7 Социология управления

ИГСУ РАНХиГС

grishaevalexander13@gmail.com

Использование нестандартных форм занятости на предприятиях

Аннотация: *современные предприятия всё чаще прибегают к нестандартным формам занятости, таким как дистанционная работа, гибкий график, аутсорсинг и фриланс, что связано с необходимостью повышения гибкости и экономической эффективности трудовых ресурсов. Настоящее исследование направлено на анализ причин и последствий внедрения нестандартных форм занятости в корпоративную практику. В работе использовались методы анкетирования, анализа статистических данных и сравнительный анализ. Полученные результаты показали, что нестандартная занятость способствует снижению издержек, повышению удовлетворенности персонала, однако требует усиления контроля и корректировки правового регулирования. В статье также обоснована целесообразность институциональных изменений, направленных на защиту прав сотрудников, занятых внештатно. Сделан вывод о необходимости выработки баланса между интересами работодателей и работников, применяющих нестандартные формы трудовых отношений.*

Ключевые слова: *нестандартная занятость, гибкий график, удалённая работа, фриланс, аутсорсинг, гибкость труда, рынок труда*

Abstract: *Modern enterprises increasingly resort to non-standard forms of employment, such as remote work, flexible schedules, outsourcing, and freelancing,*