



ISSN 2949-074X

Управление
КУЛЬТУРОЙ



№ 2, 2022



Научный журнал
«Управление культурой»

Журнал ориентирован на ученых и исследователей, работающих в следующих отраслях науки:

5.2 – Экономика; 5.4 – Социология; 5.8 – Педагогика; 5.10 – Искусствоведение и культурология

Редакционная коллегия

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

Ахьямова Инна Анатольевна — Екатеринбургская академия современного искусства (Екатеринбург, Россия)

ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА:

Петрова Лариса Евгеньевна — Екатеринбургская академия современного искусства (Екатеринбург, Россия)

Попова Виктория Николаевна — Екатеринбургская академия современного искусства (Екатеринбург, Россия)

Члены редакционной коллегии:

Балабанова Евгения Сергеевна — Высшая школа экономики (Москва, Россия)

Беляева Мария Алексеевна — Екатеринбургская академия современного искусства (Екатеринбург, Россия)

Бритвина Ирина Борисовна — Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург, Россия)

Ван Жуй — Шэньянский педагогический университет (Шэньян, Китай)

Ильин Владимир Иванович — Санкт-Петербургский государственный университет (Санкт-Петербург, Россия)

Кенигсберг Екатерина Яковлевна — Белорусская государственная академия искусств (Минск, Беларусь)

Лисенкова Анастасия Алексеевна — Пермский государственный институт культуры (Пермь, Россия)

Мурзина Ирина Яковлевна — Институт образовательных стратегий (Екатеринбург, Россия)

Тагильцева Наталия Григорьевна — Уральский государственный педагогический университет (Екатеринбург, Россия)

Учредитель и издатель:

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Екатеринбургская академия современного искусства» (институт)
<https://easi.e-kat.ru>

Адрес редакции:

620012, г. Екатеринбург, ул. Культуры, 3
submit@managing-culture.ru
<https://managing-culture.ru>

При перепечатывании ссылка на журнал
«Управление культурой» обязательна

Managing Culture Journal

The journal is aimed primarily at scientists and researchers working in the following fields of science:

5.2 – Economics; 5.4 – Sociology; 5.8 – Pedagogics; 5.10 – Art history and cultural studies

Editorial board

CHIEF EDITOR:

Inna A. Akhyamova — Ekaterinburg Academy of Contemporary Art (Ekaterinburg, Russia)

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

Larisa E. Petrova — Ekaterinburg Academy of Contemporary Art (Ekaterinburg, Russia)

Viktoriya N. Popova — Ekaterinburg Academy of Contemporary Art (Ekaterinburg, Russia)

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD:

Evgenia S. Balabanova — High School of Economics (Moscow, Russia)

Maria A. Belyaeva — Ekaterinburg Academy of Contemporary Art (Ekaterinburg, Russia)

Irina B. Britvina — Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Ekaterinburg, Russia)

Vladimir I. Ilyin — Saint-Petersburg State University (Saint-Petersburg, Russia)

Ekaterina Ya. Kenigsberg — Belarusian State Academy of Arts (Minsk, Belarus)

Anastasiya A. Lisenkova — Perm State Institute of Culture (Perm, Russia)

Irina Ya. Murzina — Educational Strategies Institute (Ekaterinburg, Russia)

Natalia G. Tagiltseva — Ural State University of Economics (Ekaterinburg, Russia)

Wang Rui — Shenyang Normal University (Shenyang, China)

Журнал индексируется в научной электронной библиотеке eLibrary (<https://elibrary.ru/>), а также в библиотеках КиберЛенинка и ЭБС «Лань»

В качестве приоритетов редакция рассматривает размещение материалов в системах: РИНЦ, Google Scholar, – а также включение журнала в перечень ВАК

Корректурa С.П. Кожина, Ю.Р. Тагильцева

Перевод Е.А. Ефремова

Компьютерная верстка Д.И. Трушков

Дата выхода в свет 30.06.2022.

Формат 60 × 84 / 8. Гарнитура ITC Officina Sans.

Усл. печ. л. 7,25. Уч.-изд. л. 7,92. Тираж 500.

Цена свободная

Отпечатано в ООО Универсальная Типография «Альфа Принт»
620049, г. Екатеринбург, пер. Автоматики, 2ж

© МБОУ ВО ЕАСИ, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

От редакции 2

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Харченко В.С.
Социальное самочувствие персонала
организации: методики изучения основных
HR-индикаторов (удовлетворенность,
вовлеченность, лояльность и мотивация) 4

Вербицкая Н.О., Учайкина С.Н., Вакарь Л.В.
Кадры для креативных индустрий в культурном
пространстве Свердловской области 16

ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Бабаян И.В.
Компетенции руководителей образовательных
учреждений культуры: запрос на командность,
ответственность и самодисциплину 21

Бурлуцкая М.Г., Харченко В.С.
Трудовые отношения на дистанте: практики
контроля сотрудников при удаленной работе 27

Трофимова О.М., Юрсова В.В.
Опыт диагностики кадрового потенциала театра:
подходы к анализу и возможности развития 36

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КЕЙСЫ

Семенцов А.Б.
Научить учиться 2.0. Чего хочет современный
работодатель от системы образования? 42

Любимова А.Д.
Специалисты по управлению персоналом
в изменяющихся условиях современных
организаций 48

РЕЦЕНЗИИ

Фролова М.С.
Продуктивная озадаченность. Вопросы
гостеприимства культурных институций 54

CONTENTS

Editorial 2

THEORETICAL RESEARCH

Kharchenko V.S.
Social well-being of the organization's
personnel: methods for studying the main
HR indicators (satisfaction, involvement,
loyalty and motivation) 4

Verbitskaya N.O., Uchaykina S.N., Vakar L.V.
Personnel for creative industries in the cultural
space of the Sverdlovsk region 16

EMPIRICAL RESEARCH

Babayan I.V.
Competences of heads of cultural educational
institutions: request for command responsibility
and self-discipline 21

Burlutskaya M.G., Kharchenko V.S.
Labor relations at a distance: practices for
monitoring employees when working remotely 27

Trofimova O.M., Yurusova V.V.
The experience of diagnosing the personnel
potential of the theater: approaches to analysis
and development opportunities 36

MANAGEMENT CASES

Sementsov A.B.
Teach to learn 2.0. What does a modern employer
want from the education system? 42

Lyubimova A.D.
Human resources specialists
in the changing conditions of modern
organizations 48

REVIEW

Frolova M.S.
Productive confusion. Questions of hospitality
of cultural institutions 54



ЕАСИ

ОТ РЕДАКЦИИ

ТЕМА НОМЕРА:

HR-менеджмент в сфере культуры: методология, ограничения и возможности в практической деятельности организаций

Управление персоналом сегодня – сфера деятельности, которая стала неотъемлемой частью общей стратегии современных организаций. То, как будет развиваться компания, определяется не только рынком, ресурсами и возможностями самой организации, но и имеющимися у нее человеческими ресурсами, потенциалом развития, обновления или трансформации социальных аспектов деятельности организации. Совокупность направлений деятельности, функций, программ, структур и инициатив, направленных на эффективное управление персоналом организации, может быть обозначена как HR-менеджмент.

Основная задача HR-менеджмента, как совокупности действий организации, направленных на формирование, поддержание и развитие эффективного управления персоналом, заключается в рациональном использовании капитала (как человеческого, так и социального) и потенциала работников. Если упростить задачи HR-менеджмента до бизнес-задачи, это будет звучать так: как получить максимальный эффект от работы сотрудников при минимальных затратах на него. Причем минимизация затрат не означает экономию, а указывает на поиск оптимального уровня расходов для получения существенно высоких результатов, производительности персонала. Именно поэтому основным вопросом этого тематического номера стал “Как оценивать и развивать кадровый потенциал сотрудников учреждений культуры?”


В современной HR-практике накапливается большое число кейсов по управлению персоналом, однако особенностью этого направления является ограниченность данных, обобщающих

не только практический, но научно-исследовательский опыт. Обсуждение вопросов HR-менеджмента в сфере культуры – первая попытка осмыслить практику управления персоналом в учреждениях культуры на страницах этого журнала. Ответы на основной вопрос номера мы раскрыли через обсуждение следующих аспектов HR-менеджмента в сфере культуры:

1. Роль персонала в развитии не только организации, но и его влияние на отрасль является важным аспектом в рассмотрении вопросов управления персоналом. Понимание руководителем возможностей развития и саморазвития кадров дает основания для выстраивания эффективной работы в коллективе, в межорганизационном взаимодействии и влиянии на отрасль, сферу культуры и креативных индустрий в частности.

2. Дифференциация практики управления персоналом, развитие специфических областей и направлений работы – тренд в HR-менеджменте. Несмотря на то, что в современных компаниях по-разному реализованы HR-функции, все чаще руководители задумываются о необходимости разделять разные задачи в HR-менеджменте. Так появляются специфичные отрасли управления персоналом (специалисты по обучению, привлечению персонала, кадровому делопроизводству и т.д.).

3. Изменения практики корпоративного (внутрифирменного) обучения персонала происходят под воздействием современных запросов экономики и развития организации. Однако решающую роль имеют запросы современных работодателей, а также умение учиться (самообучаться) самих работниками.



4. Стили лидерства и управления руководителей учреждений культуры и востребованные компетенции в отрасли. Востребованность тех или иных компетенций лидеров определяется через запросы экономики, отрасли и организации. Сквозь призму субъективного восприятия компетенций сами руководители могут иначе рассматривать качества, необходимые лидеру.

5. Подходы к изучению кадрового персонала через количественную и качественную оценку. Комплексный анализ кадрового потенциала учреждения культуры помогает выработать продуктивные способы повышения эффективности персонала.

6. Последствия изменений под влиянием пандемии COVID-19 на работу персонала современных организаций отразились и в том, как выстраиваются отношения “руководитель-подчиненный” в условиях дистанционной работы. Особенности разных моделей контроля помогают использовать возможности и ограничения каждой - формализация и деформализация (коммуникаций) обеспечивают сохранение эффективности персонала “на удаленке”.

7. Методики оценки социального самочувствия работников. Практика исследований показывает возрастающую потребность в определении основных индикаторов социального самочувствия персонала – удовлетворенности, вовлеченности, лояльности и мотивации.

Отразив ограниченный заданным тематическим вопросом пул актуальных на сегодняшний день проблематик в сфере управления персоналом, мы хотели бы обозначить перспективы научных и прикладных исследований в этом направлении для учреждений культуры:

- вопросы управления человеческими ресурсами сквозь призму организационной и корпоративной культуры, развития команд, лидерства;

- выстраивание программ развития компетенций работников учреждений культуры (специфика hard- soft- скиллов, компетенций);

- неформальные правила в работе с персоналом как фактор влияния на процессы подбора, найма персонала, его адаптации и дальнейшей работы;

- взаимосвязь между работой с персоналом и клиентским (потребительским) сервисом;

- образ эффективного менеджера в учреждении культуры (практики и показатели высокой результативности работы);


- особенности мотивации работников учреждений культуры и способы ее повышения;

- комплексный анализ системы управления персоналом и опыта сотрудников (EX, Employee experience) учреждений культуры;

- развитие бренда работодателя учреждений культуры и использование маркетинговых инструментов в HR.

Безусловно, проблемное поле вопросов эффективного управления персоналом и HR-менеджмента шире обозначенных выше тематик, а предложенные в номере статьи продолжают дискуссию и спровоцируют расширение практик оценки и развития кадрового потенциала сотрудников учреждений культуры.

*Выпускающий редактор,
канд. социол. наук
Вера Сергеевна Харченко*



СОЦИАЛЬНОЕ САМОЧУВСТВИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ: МЕТОДИКИ ИЗУЧЕНИЯ ОСНОВНЫХ HR-ИНДИКАТОРОВ



СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Харченко Вера Сергеевна

(канд. социол. наук)

Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта/ Народной Воли, 62/45)

@ verakharchenko@yandex.ru

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Социальное самочувствие, удовлетворенность работой, Gallup Q12, вовлеченность, лояльность персонала, eNPS, мотивация, HR-исследования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Харченко В.С. Социальное самочувствие персонала организации: методики изучения основных HR-индикаторов // Управление культурой. 2022. № 2. С. 4–15.

можно использовать как для изучения отдельных аспектов социального самочувствия, так и для комплексного его описания. Использование предложенных методик для регулярного эмпирического исследования социального самочувствия персонала дает возможность получения полного представления о состоянии трудовых отношений в организации, зонах развития в HR-политике, выработке конкретных решений для улучшений, которые приведут к повышению качества и эффективности работы персонала.

С развитием задач по управлению персоналом в организации, или HR-функции, регулярно возникает вопрос о том, как понять, какие проблемы беспокоят персонал, насколько HR-политика эффективна, какие направления работы с сотрудниками необходимо расширять, на какие – снижать ресурсы. Все это приводит специалистов-практиков по управлению персоналом к вопросу о том, как найти индикатор, надежный измеритель, отражающий состояние персонала.

АННОТАЦИЯ

Практика исследований персонала организаций указывает на востребованность изучения таких аспектов оценки социально-трудовых отношений, как удовлетворенность, вовлеченность, лояльность и мотивация, которые могут рассматриваться как индикаторы настроений сотрудников, эффективности работников и HR-политики компании (подхода к управлению человеческими ресурсами, HR). В статье представлен подход к анализу социального самочувствия персонала, под которым с точки зрения трудовой сферы подразумевается комплексное описание того, насколько работники реализуют свои ожидания и притязания на текущем месте работы, в определенных трудовых отношениях. Индикаторами социального самочувствия работников являются удовлетворенность персонала, вовлеченность персонала, лояльность персонала и мотивация, которые зачастую рассматриваются как основные HR-индикаторы социальных настроений сотрудников. Комплексно изучая удовлетворенность, вовлеченность, лояльность и мотивацию, возможно получить полное представление о состоянии социально-трудовых отношений внутри организации.

В тексте подробно описаны методики исследования персонала организаций – удовлетворенности, вовлеченности и лояльности, измерения мотивации сотрудников. Даются результаты проведенных исследований с целью формирования подхода по бенчмаркам.

Все предложенные методики характеризуются простотой в применении и могут быть использованы для исследования персонала как на уровне сферы культуры, так и в конкретной культурной институции. Приведенный инструментарий предполагает небольшое количество несложных вопросов; их

можно использовать как для изучения отдельных аспектов социального самочувствия, так и для комплексного его описания. Использование предложенных методик для регулярного эмпирического исследования социального самочувствия персонала дает возможность получения полного представления о состоянии трудовых отношений в организации, зонах развития в HR-политике, выработке конкретных решений для улучшений, которые приведут к повышению качества и эффективности работы персонала.

В настоящий момент в поле HR-исследований¹ сложилась практика изучения удовлетворенности и вовлеченности персонала, чаще стали говорить о необходимости изучать лояльность (индекс eNPS), реже встречаются конкретные исследования мотивации персонала. Указанные аспекты отражают как определенный фокус анализа², так и распространенность (моду) на измерения определенных показателей.

Наш опыт и практика HR-исследований показывают, что можно вы-

делить ряд исследовательских задач по изучению социального самочувствия персонала современной организации. Под социальным самочувствием мы, вслед за Л. Е. Петровой, подразумеваем «синдром сознания, отражающий соотношение между уровнем притязаний и степенью удовлетворения потребностей субъекта, представленными как когнитивные формирования»³. С точки зрения трудовой сферы социальное самочувствие – комплексное описание того, насколько ра-

¹ Харченко В. С. Корпоративные социологические исследования: как социологи помогают HR // Материалы VIII международной социологической Грушинской конференции «Социолог 2.0: трансформация профессии» / отв. ред. А.В. Кулешова. 2018. С. 161-166.

² Так, нередко можно встретить утверждения, что определенная методология исследования персонала является «универсальной» и «единственно» верной для изучения персонала

³ Петрова Л. Е. Социальное самочувствие молодежи: Опыт изучения возрастной когорты: специальность 22.00.06 «Социология культуры»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук. Екатеринбург, 1997. 19 с.

ботники реализуют свои ожидания и притязания на текущем месте работы, в определенных трудовых отношениях. Индикаторами социального самочувствия работников могут быть выделены: удовлетворенность персонала, вовлеченность персонала, лояльность персонала и мотивация. Изученные в комплексе и сопоставленные с бенчмарками (эталонными) целевыми значениями или динамикой изменений, эти показатели отражают, насколько персонал компании доволен своей работой, привержен своему работодателю, замотивирован давать наилучший результат и работать эффективно.

На наш взгляд, нет принципиальной разницы, какими конкретными методиками могут быть измерены 4 HR-индикатора (показателя) социального самочувствия персонала, важно то, чтобы все или каждый из них помогал определить текущее состояние и фокусы в развитии, внедрении улучшений в работе с персоналом⁴.

Удовлетворенность персонала как понятие, используемое HR-практиками, не имеет точного аналога в социальных науках, но ближе всего, на наш взгляд, соответствует социологическому понятию «удовлетворенность работой», которое, по определению А. Г. Здравомыслова и В. А. Ядова, понимается как «простейший итоговый показатель субъективного аспекта отношения к труду»⁵. Мы определяем удовлетворенность персонала (удовлетворенность работой, трудом сотрудников организаций) как отношение, оценку и эмоциональное состояние работников, вызванное реализацией потребности в труде. Удовлетворенность как индикатор социального самочувствия отражает общее отношение к труду и занятости в конкретной организации; с точки зрения использования этого индикатора в работе с персоналом стоит учитывать его для общей оценки со-

Таблица 1 — Удовлетворенность работающих россиян своей работой (Задан был вопрос «Удовлетворены ли вы в целом своей нынешней работой?», закрытый вопрос, один ответ, % от работающих)

	2004	2007	2009	2011	2013	2018	2019
Вполне удовлетворен	24	30	30	25	29	43	40
Скорее, удовлетворен	46	42	41	43	45	37	39
Скорее, не удовлетворен	20	19	21	22	19	13	16
Совершенно не удовлетворен	9	7	5	7	4	5	5
Затрудняюсь ответить	1	2	3	3	3	2	0

Источник: данные ВЦИОМ

циально-трудовых отношений в компании – именно он в целом показывает, насколько персонал доволен своей работой, насколько она соответствует ожиданиям, притязаниям в текущий момент времени.

Простым способом измерить удовлетворенность персонала является прямой вопрос по аналогии с общероссийской методикой измерения удовлетворенности ВЦИОМ⁶ «Удовлетворены ли вы в целом своей нынешней работой?» с вариантами ответов «вполне удовлетворен», «скорее удовлетворен», «скорее не удовлетворен», «совершенно не удовлетворен» и «затрудняюсь ответить». Общероссийский показатель можно использовать как бенчмарк и сопоставлять данные, полученные через измерение этим вопросом удовлетворенности работников организации (таблица 1).

Так, например, удовлетворенность российских работников составила 79% в 2019 году, и, проведя опрос по этому вопросу (полностью повторив и формулировку вопроса, и ответов), мы можем сопоставить полученный результат с 79%, которые выбрали в качестве эталона (бенчмарка). Полученный показатель выше, чем 79%, укажет на высокую удовлетворенность, показатель значительно ниже будет свидетельствовать о более низкой удовлетворенности, но сама разница будет указывать, насколько эта разница критична.

Есть похожий способ измерить удовлетворенность работой – использовать методику общероссийского мониторинга РМЭЗ ВШЭ. В РМЭЗ ре-

спондентам задается вопрос «Скажите, пожалуйста, насколько Вы удовлетворены или не удовлетворены Вашей работой в целом?» с вариантами ответов «Полностью удовлетворены», «Скорее удовлетворены», «И да, и нет», «Скорее не удовлетворены», «Совершенно не удовлетворены», «Затрудняюсь ответить» и «Отказ от ответа»⁷. Уровень удовлетворенности определяется как сумма положительных ответов – «полностью удовлетворены» и «скорее удовлетворены».

Представленные данные мониторинга указывают на постепенный рост удовлетворенности россиян за последние 20 лет: в 2020 году число россиян, удовлетворенных своей работой, составило около 72%, что на 10 п.п. выше, чем 10 лет назад (рис.1)⁸.

Чтобы измерить общий уровень удовлетворенности персонала, можно использовать любой из предложенных вопросов, а общероссийские данные опроса или мониторинга использовать как эталонное значение для сравнения полученного результата.

Оба примера методик измерения удовлетворенности имеют одно важное ограничение – они оценивают только общую оценку сотрудником своей работы, но что именно включено в эту оценку – неизвестно. Именно это обстоятельство влияет на то, что практики обращаются к методикам, которые помогают прояснить содержание оценки своей работы. Одной из таких методик является методика измерения удовлетворен-

⁴ Отметим, анализ литературы, в которой представлены результаты исследований удовлетворенности, вовлеченности и лояльности персонала показал, что нередко авторы смешивают эти понятия и, например, представляя результаты исследования лояльности, используют методику исследования удовлетворенности или вовлеченности и наоборот – измеряя индекс лояльности, говорят о вовлеченности и удовлетворенности персонала. Все это указывает на размытость предметной области и формирования понятийного аппарата этой области эмпирических исследований.

⁵ Здравомыслов А. Г., Ядов В. А. Человек и его работа в СССР и после: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2003. С. 109.

⁶ СоциоДиггер. 2020. Август. Том 1. Выпуск 1: Труд и занятость. URL: https://wciom.ru/fileadmin/file/nauka/podborka/wciom_socidigger.pdf

⁷ Взрослый опросник. 30 волна РМЭЗ 2021. URL: https://www.hse.ru/data/2022/05/25/1814514241/R30_A_for%20users.pdf

⁸ Вестник Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ (RLMS-HSE). Вып. 12: сб. науч. ст. / отв. ред. П. М. Козырева. М.: Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», 2022. 180 с. : ил. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/741599450.pdf>

Примеры вопросов анкеты для оценки общей удовлетворенности работой

Методика ВЦИОМ

Удовлетворены ли вы в целом своей нынешней работой? (один ответ)

1. Вполне удовлетворен
2. Скорее удовлетворен
3. Скорее не удовлетворен
4. Совершенно не удовлетворен
5. Затрудняюсь ответить

Методика РМЭЗ

Скажите, пожалуйста, насколько Вы удовлетворены или не удовлетворены Вашей работой в целом? (один ответ)

1. Полностью удовлетворены
2. Скорее удовлетворены
3. И да, и нет
4. Скорее не удовлетворены
5. Совсем не удовлетворены
6. Затрудняюсь ответить
7. Отказ от ответа

ности персонала Института Гэллага и их опросник Gallup Q12⁹.

Методика Gallup Q12 позволяет изучить удовлетворенность на основе четырех блоков, каждый из которых содержит 2 или 4 утверждения, с которым опрашиваемому необходимо согласиться или не согласиться по 5-балльной шкале¹⁰.

Первый блок – **Базовые потребности персонала**. Этот блок вопросов отвечает на вопрос «Что я (как сотрудник) получаю?» и характеризует оценку оснащенности рабочего места, удовлетворенности условиями труда, понимания своих целей и задач в работе. Задаются вопросы-утверждения Q1 и Q2:

Q1 Я знаю, что ожидают от меня на работе / I know what is expected of me at work¹¹.

Q2 У меня есть все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы / I have the materials and equipment I need to do my work right.

Второй блок – **Личный вклад**, или ответы на вопрос «Что я (как сотрудник) даю (компании)?». Блок проясняет оценки сотрудниками того, насколько созданы условия для эффективной работы, есть ли стремление работать хорошо, как они ощущают признание и заботу со стороны руководителя и коллег. В этом блоке утверждения Q3, Q4, Q5, Q6:

Q3 На работе у меня есть возможность каждый день делать свою работу лучше всего / At work, I have the opportunity to do what I do best every day.

Q4 За последние семь дней я получил признание или похвалу за хорошую работу / In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.

Q5 Мой начальник или кто-то из коллег заботится обо мне как о личности / My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.

Q6 На работе есть тот, кто поощряет мое развитие / There is someone at work who encourages my development.

Третий блок – **Команда**, или «Я принадлежу», цель которого прояснить, насколько сотрудник счита-

ет себя частью общего коллектива, его вовлеченность в деятельность компании, разделение миссии и цели организации. В этом блоке 4 вопроса Q7, Q8, Q9, Q10:

Q7 На работе с моим мнением считаются / At work, my opinions seem to count.

Q8 Миссия или цель моей компании заставляет меня чувствовать, что моя работа важна / The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.

Q9 Мои коллеги стремятся делать свою работу качественно / My associates or fellow employees are committed to doing quality work.

Q10 У меня есть лучший друг на работе / I have a best friend at work.

Четвертый блок – **Развитие** – отвечает на вопрос «Как я могу расти (в компании)?» и отражает мнения персонала о возможностях развития, продвижения, роста, обучения, и состоит из 2 вопросов Q11, Q12:

Q11 За последние полгода со мной на работе обсуждали мое развитие / In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.

Q12 В прошлом году у меня была возможность на работе учиться и расти / This last year, I have had opportunities at work to learn and grow¹².

Как утверждают авторы методики, каждый из четырех блоков является уровнем анализа удовлетворенности, а их последовательность является ориентиром для работы с персоналом: каждый последующий блок основывается на предыдущем, а наивысшим уровнем является – развитие и личностный рост сотрудников. Однако нельзя вносить изменения последовательно – важно влиять на все блоки, уровни одновременно.

Важным методическим требованием при проведении опроса по этой методике является то, что на все 12 вопросов респондент должен дать ответ (нельзя пропускать вопросы).

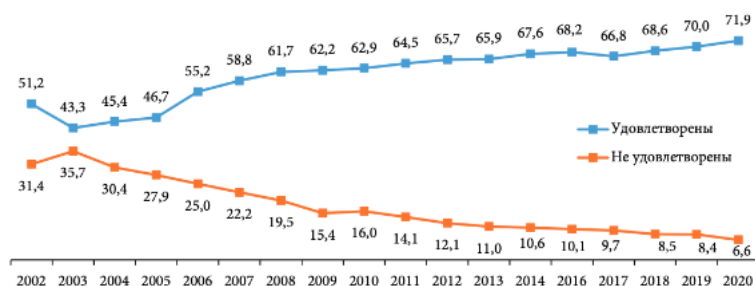


Рис. 1. Удовлетворенность россиян своей работой по данным РМЭЗ ВШЭ, 2002-2020 гг.

⁹ Сайт исследования Gallup's engagement survey. URL: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>

¹⁰ Отметим, что в русскоязычной литературе встречаются 3 возможных варианта проведения опроса: оценка 12 утверждений по 5-балльной шкале (как мы указали, так как этот способ указан на официальном сайте Института Гэллага), по 10-балльной шкале (например, <https://erickson.ru/publications/articles/coaching-business/13082-12questions/>) и в виде вопросов с вариантами ответов «да» и «нет» (такой вариант встречается достаточно часто, например, https://advance.ag/wp-content/uploads/2019/07/Опросник-Gallup_Advance-Group.pdf <https://hurma.work/rf/blog/vovlechennost-personala-oprosnik-gallup-q12-2/>, <https://hr-academy.ru/hrarticle/kak-byistro-i-prosto-izmerit-vovlechennost.html> и Громова Н.В. Вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2018. №6 (102).)

¹¹ Здесь и далее мы указываем оригинальные формулировки методики Gallup Q12, чтобы дать ориентир для адаптации формулировок при проведении исследования в организации, с учетом специфики персонала

¹² С более подробной информацией о том, почему именно такие блоки выделены и что они измеряют, а также почему ответы на этот вопрос полезны для бизнеса и как можно улучшать показатель, можно ознакомиться в этой статье: Вовлеченность сотрудников. Основы вовлеченности, опросник и результаты. URL: <https://pritula.academy/tpost/t8j0c0hru2m-vovlechennost-sotrudnikov-osnovi-vovlech>

Для расчета общего уровня удовлетворенности необходимо вычислить среднее по всем вопросам всех респондентов. Полученные результаты можно интерпретировать следующим образом: среднее значение более 4 баллов – высокая удовлетворенность (сумма баллов по 1 анкете 48-60 баллов); от 3,0 до 4,0 баллов – нейтральный уровень удовлетворенности (сумма баллов – 36-47 в одной анкете); среднее ниже 3 баллов – низкая удовлетворенность (сумма баллов до 35). Особенно критичной ситуации в компании свидетельствует средний показатель менее чем 2 балла.

Стоит отметить, что в литературе и публикациях, посвященных методике Gallup Q12 и практикам проведения исследования, встречаются разные способы интерпретации результатов, что указывает на нестрогость в анализе результатов замера¹³.

Кроме анализа общего показателя также стоит изучать блоки и вопросы по отдельности. Сравнение полученных показателей по блокам позволит оценить, какие направления работы с персоналом являются зонами развития, а каждый вопрос отдельно – уточнить конкретные фокусы во внедрении мероприятий по улучшению удовлетворенности.

Методику Gallup Q12 считают также способом изучения вовлеченности персонала, однако мы предлагаем ознакомиться с методикой измерения вовлеченности компании AON Hewitt (Kincentric).

Вовлеченность персонала. Для определения понятия вовлеченности персонала мы будем основываться на подходе компании ЭКОПСИ Консалтинг, подразумевая под ней приверженность работе и компании, заинтересованность в личных достижениях и успехах организации¹⁴. Основными признаками вовлеченности работников являются увлеченность, понимание смысла и ценности своей деятельности, работа с интересом. С точки зрения социального самочувствия персонала вовлеченность отражает реализацию, достижение притя-

Пример вопросов анкеты для оценки удовлетворенности работой по методике Gallup Q12

Ниже указаны утверждения, описывающие отношение к работе. Оцените, пожалуйста, насколько вы согласны или не согласны с ними по 5-балльной шкале, где 1 – совсем не согласны, а 5 – полностью согласны.

1	Я знаю, что ожидается от меня на работе	1 2 3 4 5
1	У меня есть все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы	1 2 3 4 5
3	У меня есть возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у меня получается лучше всего	1 2 3 4 5
4	За последние семь дней я получил(а) признание или похвалу за хорошую работу	1 2 3 4 5
5	Мой начальник или кто-то из коллег заботится обо мне как о личности	1 2 3 4 5
6	На работе есть тот, кто поощряет мое развитие	1 2 3 4 5
7	На работе с моим мнением считаются	1 2 3 4 5
8	Миссия или цель моей компании заставляет меня чувствовать, что моя работа важна	1 2 3 4 5
9	Мои коллеги стремятся делать свою работу качественно	1 2 3 4 5
10	У меня есть лучший друг на работе	1 2 3 4 5
11	За последние полгода со мной на работе обсуждали мое развитие	1 2 3 4 5
12	В прошлом году у меня была возможность на работе учиться и расти	1 2 3 4 5

заний к работе и трудовой деятельности. Высокая вовлеченность является показателем благоприятного самочувствия работников – они действуют эффективно, на благо компании и для достижения целей.

Согласно методологии *Kincentri*, вовлеченность представляет собой «психологическое состояние и результаты поведения, которые приводят к повышению производительности»¹⁵ и включает в себя сочетание рациональных размышлений, эмоций, поведения и намерений. Как модель она состоит из трех аспектов поведения – «Говорит», «Остается» и «Стремится», которые были определены из практики обсуждения вовлеченности с руководителями и «вовлеченными» сотрудниками. Вовлеченный сотрудник – это тот, кто высоко проявляет, демонстрирует все три аспекта вовлеченности.

Каждый блок вовлеченности состоит из двух вопросов (утверждений) с вариантами ответов «Полностью согласен», «Согласен», «Скорее согласен», «Скорее не согласен», «Не согласен» и «Полностью не согласен».

Блок «Говорит» представляет оценку ситуаций, когда сотрудники вербально выражают свою заинтересованность в работе в организации – позитивно отзываются и о компании, и о коллегах, и о клиентах.

1. Когда мне предоставляется возможность, я очень хорошо отзываюсь о работе в нашей организации / Given the opportunity, I tell others great things about working here¹⁶.

2. Я без сомнения рекомендовал бы нашу организацию своему другу, ищущему работу / I would not hesitate to recommend this organization to a friend seeking employment.

Блок «Остается» отражает отношение сотрудников к вероятности покинуть организацию, характеризует намерение уволиться, сменить работу. Этот блок указывает на приверженность работников, их оценку того, насколько они ощущают себя частью организации.

1. Потребуется серьезная причина для того, чтобы я ушел из организации / It would take alot to get me toleave this organization.

2. Я редко думаю о том, чтобы уйти из организации и работать в другом месте / I rarely think about leaving this organization to work somewhere else

Блок «Стремится» описывает с одной стороны мотивацию персонала – насколько сотрудники готовы (стремятся) выполнять работу лучше, с другой – насколько сама организация дает возможности работать больше, чем простое выполнение обязанностей.

¹³ Так, например, разные способы интерпретации дают: Токарева А. А., Баронене С. Г. Методика исследования вовлеченности сотрудников университета // Университетское управление: практика и анализ. 2019. Том 23. № 1-2. С. 17. <https://www.hr-director.ru/article/67963-oprosnik-gallup---q12-i-drugie-instrumenty-otsenki-vovlechnosti>

¹⁴ Вовлеченность персонала, от измерения к управлению. Обзорная статья. Август 2019. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/vovlechnost-personala-ot-izmereniya-k-upravleniyu/>

¹⁵ Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt). URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>

¹⁶ Здесь и далее указываем оригинальные формулировки, чтобы была возможность адаптировать вопросы под целевую аудиторию, не теряя смысла

1. Наша организация вдохновляет меня ежедневно делать свою работу как можно лучше / This organization inspires me to do my best work every day.

2. Наша организация мотивирует меня достигать большего, чем необходимо для формального выполнения моих обязанностей / This organization motivates me to contribute more than is normally required to complete my work.

Вовлеченность рассчитывается как доля двух позитивных ответов («согласен» и «полностью согласен») на все 6 вопросов и измеряется от 0 до 100, но более ценными являются бенчмарки – показатели по отраслям, странам, выборке работодателей.

На основе анализа открытых источников мы обобщили данные по бенчмаркам, которые предлагает компания AON Hewitt / Kincentric (рис. 2): показатель ниже 45%

считается критическим и требует серьезных изменений в работе с персоналом и развитием вовлеченности. Благоприятным значением является уровень вовлеченности выше 65%, а у компаний – «лучших работодателей»¹⁷ он на 16 п.п. выше.

В практике исследований вовлеченности персонала в крупных российских компаниях эта методика встречается достаточно часто: результаты измерения вовлеченности по методике Kincentric (AON Hewitt) отражены в годовых отчетах таких компаний как МТС (вовлеченность 80% в 2015 г.)¹⁸, Ростелеком (вовлеченность 51% в 2015 г.)¹⁹, Северсталь (75% в 2017 г.)²⁰, М.Видео, Норникель (56% в 2021 г.)²¹, Росатом (83% в 2017 г.)²² и т. д.

По этой методике мы проводили регулярный мониторинг вовлеченности персонала в крупной финансовой компании (2017-2019 гг.)²³. Измерение вовлеченности было вклю-

чено в регулярный (ежеквартальный) опрос персонала по ключевым проблематикам, HR-показателям.

Вовлеченность персонала составляла от 41% до 53% за изученный период (рис. 3)

Анализ ответов сотрудников на 6 вопросов о вовлеченности давал более расширенное представление о том, какие компоненты вовлеченности высоко развиты, а какие – «западают» (рис.4). Мониторинговые данные показали, что наиболее позитивным в вовлеченности персонала является блок «говорит»: большинство сотрудников заявляли о том, что, когда им предоставляется возможность, они хорошо отзываются о работе в компании (от 54% до 66%). О рекомендации компании как места работы говорили реже (от 37% до 53%). Более низкие общие оценки у компонента «остается»: от 47% до 54% утверждали, что для того, чтобы покинуть организацию нужны веские причины, а от 38% до 49% отмечали, что редко думают о работе в другом месте.

Самые низкие оценки у блока «стремится»: давали позитивные оценки на вопросы этого блока меньше половины сотрудников – от 30% до 47%. При сравнении оценок в этом блоке очевидным становится то, что компания не создает достаточно комфортные условия для достижения наилучших результатов, то есть с точки зрения сотрудника он ощущает вдохновение к работе, но нет достаточной мотивации к успехам, стремлению быть лучшим.

При реализации HR-исследования в IT-компании г. Екатеринбурга²⁴ мы изучили вовлеченность персонала по методике AON Hewitt и определили, что общий уровень вовлеченности составил 69%, который является достаточно высоким (зона результативности по бенчмаркам, см. рис. 2). Анализируя ответы на во-

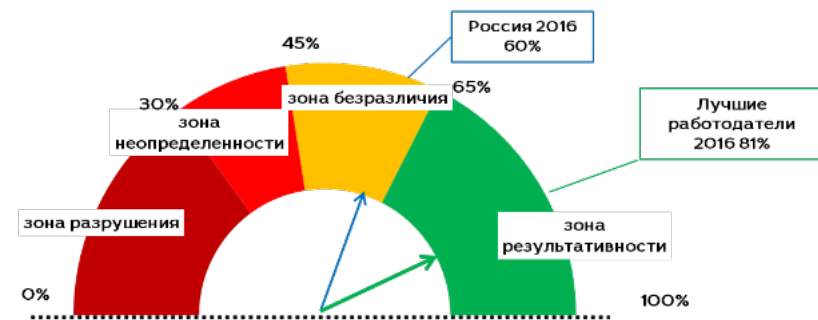


Рис. 2. Бенчмарки (эталонные значения) уровня вовлеченности персонала по методике AON Hewitt / Kincentric.

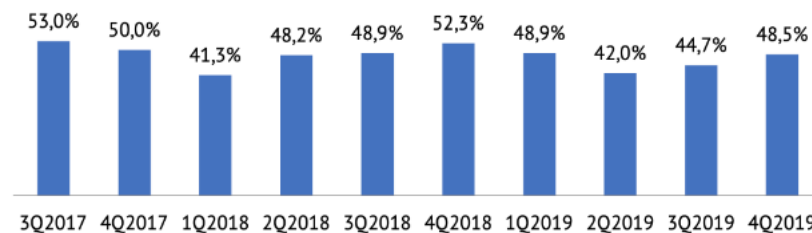


Рис. 3. Оценка вовлеченности персонала крупной финансовой компании, 2017-2019 гг.

¹⁷ Имеются в виду компании, признанные победителями в конкурсе Aon Best Employers. См. <https://axes.ru/events/aon-best-employers-2018/>
¹⁸ <https://media.rspp.ru/document/1/c/a/ca24f1e6ab6ed3b0b673ad89c785797b.pdf>
¹⁹ Социальный отчет. 2015. URL: <http://media.rspp.ru/document/1/7/5/750ba83951b097afad28e4d4ccc05423.pdf>
²⁰ Отчет о корпоративной социальной ответственности и устойчивости развития. 2017. URL: <https://media.rspp.ru/document/1/e/0/e04f2d684d948e0b9c13bab208c1c2e0.pdf>
²¹ Прокладывая путь к безуглеродному будущему. Годовой отчет. 2021. URL: https://www.nornickel.ru/upload/iblock/53b/k7mqjhb1n9o0y8eieu0adzgn3b98z8xg/NN_AR_2021_Book_RUS_26.09.22.pdf
²² Итоги деятельности государственной корпорации по атомной энергии «РОСАТОМ» за 2017 год. Публичный годовой отчет. URL: <https://rosatom.ru/upload/iblock/e5d/e5d0fefbd69c8d8a779ef817be2a63d0.pdf>
²³ Некоторые характеристики кейса: исследование проводилось в крупной финансовой компании г. Екатеринбурга в 2017-2019 гг.; штат сотрудников составлял около 5 000 человек. Метод сбора информации – онлайн-анкетирование, выборка сплошная методом самоотбора (river sample). Выборочная совокупность составляла от n=369 до n=1200 (от 8% до 27% от общего числа работающих сотрудников)
²⁴ Некоторые характеристики этого кейса: исследование проводилось в IT-компании (разработка промышленных технологий) в г. Екатеринбурге в декабре 2019 – январе 2020 гг.; штат сотрудников составлял около 750 человек. Метод сбора информации – раздаточное анкетирование, выборка сплошная. Выборочная совокупность составила n=446 (61% от общего числа работающих сотрудников)

просы по 3 блокам, мы обнаружили, что компонент «стремится» является самыми низким по сравнению с другими: 55% против 73% и 62% у «остаётся», 81% и 84% у «говорит».

Результаты исследований вовлеченности дают основания предположить, что одним из самых «слабых» мест в современных организациях является создание эффективных условий для мотивации сотрудников, формирование стремления к достижению высоких результатов. Именно поэтому для развития вовлеченности необходимо уделять внимание разработке не только мотивирующих программ (как для материальной, так и для нематериальной мотивации), но и среды, создающей ориентацию на достижения и успех.

Хотелось обратить внимание, что в вопросах, оценивающих вовлеченность персонала, есть вопрос «Я без сомнения рекомендовал(а) бы нашу организацию своему другу, ищущему работу», который очень созвучен тому, что измеряет лояльность персонала, что мы рассмотрим далее.

Лояльность персонала. В настоящий момент нет конвенционального определения понятия «лояльность персонала», хотя практика исследований этого феномена является достаточно распространенной. Определения лояльности разнообразны и затрагивают разные аспекты оценки социально-трудовых отношений работников. М. В. Останина, проведя теоретический анализ подходов к определению лояльности, предложила собственное: «лояльность персонала – это многогранное понятие, ключевыми элементами которого являются: степень готовности продолжить работу на конкретном предприятии, эмоциональная к нему привязанность, приверженность к его целям и ценностям, применение дополнительных усилий в интересах предприятия, с целью повышения эффективности и производительности своего труда, добровольное соблюдение установленных норм, удовлетворенность сотрудника своей ра-

Таблица 2 — Распределение ответов на вопросы о вовлеченности сотрудников IT-компании (в % по строке)

Компоненты вовлеченности	Утверждения о вовлеченности	Не согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	Согласен
Остается	Потребуется серьезные причины для того, чтобы я ушел(а) из организации	4,0	6,3	16,4	72,6
	Я редко думаю о том, чтобы уйти из организации и работать в другом месте	7,8	8,7	21,1	62,1
Говорит	Я без сомнения рекомендовал(а) бы нашу организацию своему другу, ищущему работу	1,3	2,9	14,8	80,7
	Когда мне предоставляется возможность, я очень хорошо отзываюсь о работе в этой организации	0,2	2,0	13,7	83,6
Стремится	Наша организация вдохновляет меня ежедневно выполнять работу как можно лучше	5,8	11,0	27,1	55,4
	Наша организация мотивирует меня достигать лучших результатов, чем обычно ожидается	5,8	10,3	27,8	54,9

ботой, условиями труда и вознаграждением, удовлетворенность коллективом, гордость за принадлежность к предприятию»²⁵.

С точки зрения социального самочувствия персонала лояльность является отражением приверженности организации – сотрудники ассоциируют себя с компанией и воспринимают ее как лучшее место для работы. Другими словами, высокая лояльность свидетельствует о достижении работниками удовлетворения собственных притязаний – они нашли то место работы и работодателя, которые дают возможность реализовать собственные устремления, и статус работника этой организации не только хотят сохранить, но и демонстрируют принадлежность к ней.

Эмпирические исследования лояльности персонала являются достаточно распространенными, так как оценка «верности»²⁶ сотрудников, их благосклонности помогает оценить, насколько устойчивой может быть компания в текущий момент времени: если в компании много приверженцев, лояльных работников, то ей не грозит нестабильность, потеря персонала. Высокая лояльность персонала обеспечивает привлекательность компании как места работы и, как следствие, является признаком силы бренда работодателя²⁷.

Мы рассмотрим способ измерения лояльности персонала, основанный на методике измерения лояльности *Net Promoter Score* (NPS)

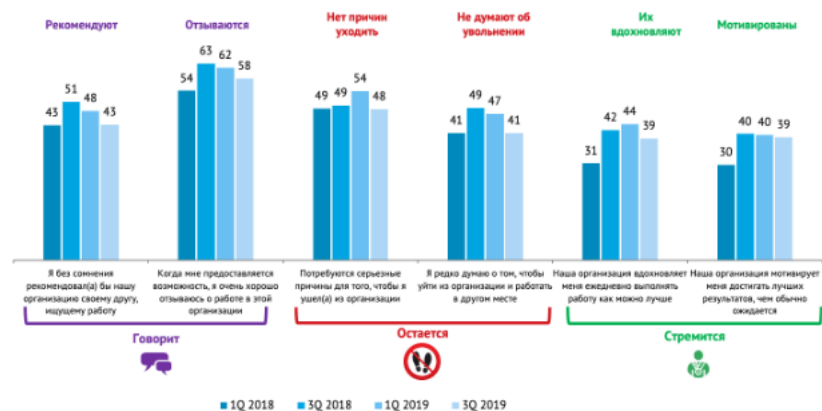


Рис. 4. Распределение ответов на 6 вопросов о вовлеченности в 2018-2019 гг. в крупной финансовой компании, в % (значение представляет собой сумму положительных ответов).

²⁵ Останина М. В. Лояльность персонала предприятия – теоретические подходы к анализу // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2010. № 12. С. 183.

²⁶ Лояльность от французского *loyal* – «верный»

²⁷ О бренде работодателя: Харченко В. С. Бренд работодателя: возможности социологического анализа // Социология и общество: традиции и инновации в социальном развитии регионов: сборник докладов VI Всероссийского социологического конгресса / отв. ред. В. А. Мансуров. 2020. С. 4151-4163.

Пример вопросов для оценки вовлеченности персонала по методике Kincentric (Aon Hewitt)

Ниже приведены утверждения о вашей работе. Оцените степень своего согласия с ними и того, насколько они близки именно вам, по 6-тибалльной шкале, где 1 – полностью не согласен, а 6 – полностью согласен.

- 1 Когда мне предоставляется возможность, я очень хорошо отзываюсь о работе в нашей организации 1 2 3 4 5 6
- 2 Я без сомнения рекомендовал бы нашу организацию своему другу, ищущему работу 1 2 3 4 5 6
- 3 Потребуется серьезные причины для того, чтобы я ушел из организации 1 2 3 4 5 6
- 4 Я редко думаю о том, чтобы уйти из организации и работать в другом месте 1 2 3 4 5 6
- 5 Наша организация вдохновляет меня ежедневно делать свою работу как можно лучше 1 2 3 4 5 6
- 6 Наша организация мотивирует меня достигать большего, чем необходимо для формального выполнения моих обязанностей 1 2 3 4 5 6

Фредерика Райхельда, – индекс лояльности персонала или Employee Net Promoter Score (eNPS)²⁸.

Для измерения лояльности сотрудникам задается вопрос «Оцените, насколько вы готовы рекомендовать [название компании] в качестве места для работы своим друзьям, знакомым?» с оценкой по 10-балльной шкале. Стоит отметить, что предлагаемая формулировка не является единственно возможной, в литературе встречаются разные вариации, которые в целом отражают суть оригинальной формулировки²⁹. Этот вопрос рекомендуют дополнять открытым вопросом, в котором просят пояснить выбранную в предыдущем вопросе оценку. Этот вопрос является продуктивным для понимания того, что скрывается за цифровыми показателями – как их воспринимают сотрудники, что они вкладывают в значения. Комментарии, оставленные сотрудниками, обычно подвергаются обработке и аналитике для группировки позитивных и негативных оценок. Стоит отметить, что комментарии, которые указываются в этом вопросе, являются качественной характеристикой компании – указывают на сильные и слабые стороны. Позитивные оценки и харак-

теристики рекомендуется сохранять и поддерживать (развивать, усиливать), а негативные – устранять.

Сам индекс NPS рассчитывается как разница между долей «промоуторов» – тех, кто оценил вероятность рекомендации компании как места работы другим на 9 и 10 баллов, и «критиков» – тех, кто оценивает вероятность рекомендовать на оценку менее 6 баллов. Таким образом, формула расчета уровня лояльности $eNPS = \% \text{ промоуторов} - \% \text{ критиков}$ ³⁰, а принимаемые значения могут быть от -100 до +100. Позитивный высокий индекс свидетельствует о высокой лояльности персонала, отрицательное значение указывает на проблемы с лояльностью: сотрудники преимущественно не являются сторонниками своей компании; низкие значения eNPS являются отражением серьезных проблем у персонала.

В отличие от практики изучения лояльности персонала за рубежом, где есть порталы-агрегаторы данных по eNPS в разных компаниях (<https://www.comparably.com/>), в России обычно индекс лояльности сотрудников компании (eNPS) рассчитываются автономно и в ограниченном формате (что затрудняет возможность проверки объективно-

Таблица 3 – Лояльность российских работников работодателю, динамика значения индекса eNPS, 2016–2020 гг.

Год	Значение
2016	- 47
2017	- 46
2018	- 37
2019	- 27
2020	- 32

Источник: данные пресс-релизов НАФИ

сти и точности полученных данных). Однако компания НАФИ проводила общероссийские опросы для измерения индекса eNPS, и их результаты демонстрируют негативный уровень лояльности персонала к своему работодателю (табл. 3)³¹.

За все время измерений в России индекс eNPS был отрицательным и колебался от -47 до -27 баллов, что свидетельствует о низкой приверженности российских работников своему работодателю. Однако в открытых источниках – отчетах о работе компаний – можно найти данные по показателю eNPS в российских организациях: Почта России (-24 п.п. в 2020 г.), Ростелеком (+3 п.п. в 2018 и +10 в 2019 г.), Мегафон (с -7 п.п. до +25 п.п. в 2018 г.), X5 Retail Group (+30 п.п. в 2019 г.) и др.³²

Такая разнородность показателей общероссийского eNPS в отдельных компаниях усложняет понимание, как интерпретировать полученный результат, так как и в исходной методике NPS Ф. Райхельд не предложил бенчмарки. Единого мнения об эталонном значении индекса лояльности не сложилось в настоящий момент, однако предлагаются подходы, в которых любое отрицательное значение индекса – повод для работы с лояльностью³³.

В ходе наших HR-исследований мы измеряли индекс eNPS у сотрудников финансовой организации и

²⁸ Более подробно о методике: Харченко В. С. Лояльность персонала современной организации: опыт применения Employee net promoter system (eNPS) // Социально-трудовые исследования. 2022. № 3 (48). С. 152-165.

²⁹ Ф. Райхельд предлагал эту формулировку для измерения NPS «How likely is it that you would recommend [company X] to a friend or colleague?». Так, например, в ходе исследования лояльности в крупной финансовой компании мы использовали следующую вариацию вопроса для измерения eNPS «С какой вероятностью вы порекомендуете работу в [название компании] своим друзьям или знакомым? Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 – не порекомендуете, 10 – точно будете рекомендовать».

³⁰ Категория «нейтралов» – сотрудников, кто оценивает вероятность рекомендации на 7 или 8 баллов – в расчете индекса не учитываются совсем

³¹ См. Россияне недовольны работой, но не хотят ее менять. Пресс-релиз НАФИ от 30 декабря 2019. URL: <https://nafi.ru/analytics/rossiyane-nedovolny-rabotoy-no-ne-hotyat-ee-menyat/> и «Карьерная инертность»: россияне недовольны своей работой, но не готовы искать новую Пресс-релиз НАФИ от 18 февраля 2021. URL: <https://nafi.ru/analytics/karernaya-inertnost-rossiyane-nedovolny-svoey-rabotoy-no-ne-gotovy-iskat-novuyu-operacionnyj-obzor>.

³² Обзор стратегии развития 2020–2030. Режим доступа: <https://www.pochta.ru/documents/10231/6764792782/Стратегия-развития+A0-+«Почта+России»+2020-2030гг..pdf/84a52d4e-78d1-448a-bdcd-c6b087b420ca>. Ростелеком. Годовой отчет – 2019. URL: <https://ar2019.rostelecom.ru/operacionnyj-obzor>. Твоя новая реальность. 9-летие МегаФон Ритейл (ЦФ). URL: <https://etawards.ru/wp-content/uploads/2019/08/Твоя-новая-реальность.pdf>. X5 Retail Group. Годовой отчет – 2019. URL: https://www.x5.ru/ru/PublishingImages/Pages/Investors/ResultsCentre/X5_Annual_Report_2019_RUS.pdf

³³ См. например: Как и зачем измерять лояльность: метод eNPS. URL: https://top-career.ru/blog/enps_method

ИТ-компания. Показатель eNPS у ИТ-компания значительно превышает индекс лояльности в финансовой компании: +55,5 и –2,8 соответственно в этот же период (см. таб. 4).

Мы изучили различия в уровнях лояльности работодателю у сотрудников, имеющих разный стаж работы в компании (таблицы 5.1 и 5.2). Оба кейса организаций, в которых мы проводили исследования, показали, что наибольший уровень лояльности характерен для новичков – сотрудников, имеющих стаж менее 1 года – он почти на 14 п.п. выше общего по организации в ИТ-компания, а в финансовой организации на 50 п.п. (+29 у новичков против –11 в целом).

В ИТ-компания самый низкий индекс лояльности имеют сотрудники, стаж у которых 1-2 года – он почти на 13 п.п. ниже общего показателя и составляет +42 п.п. Но с увеличением стажа лояльность становится выше и у сотрудников с продолжительностью работы больше 5 лет практически совпадает с общим по компании.

В финансовой организации самый низкий уровень лояльности наблюдался у персонала со стажем от 3 до 5 лет (–29 п.п.). У работников со стажем 1-3 года и больше 5 лет лояльность близка к общему показателю по компании.

Анализ динамики лояльности у работников финансовой организации с разным стажем позволил сделать вывод о том, что за время работы персонал по-разному привержен организации: в начале работы это обычно показатель, значительно превышающий общий по компании, но с увеличением стажа eNPS снижается, достигая минимума у персонала, проработавшего 3-5 лет (почти в 3 раза ниже).

Данные по индексу лояльности помогают найти «критическую группу» персонала компании – тех, кто разочаровался в работе, работодателя, имеет негативные оценки по отношению к месту работы.

Кроме того, в обоих случаях вопрос на измерение индекса был сопровожден открытым вопросом для получения комментариев к оценкам. Эти комментарии использовались

Таблица 4 — Распределение ответов на вопрос для измерения eNPS

Значения	ИТ-компания, 2019–2020 гг.	Финансовая компания, 4Q2019	Финансовая компания, 4Q2018	Финансовая компания, 4Q2017
0–6 баллов (критики)	8%	36%	23%	28%
7–8 баллов (нейтралы)	28%	31%	41%	35%
9–10 баллов (промоутеры)	64%	33%	36%	38%
Итого ответивших:	100,0	100,0	100,0	100,0
Индекс eNPS	+55,5	–2,8	+13,7	+9,5

Таблица 5.1 — Лояльность сотрудников ИТ-компания с разным стажем работы, декабрь 2019 – январь 2020 гг. (в % по сроке)

Стаж работы	Вероятность рекомендации работы в ИТ-компания				Индекс eNPS (в п.п.)
	Критики 0-6 баллов	Нейтралы 7-8 баллов	Промоутеры 9-10 баллов	ИТОГО	
Менее 1 года	4	23	73	100	69
От 1 до 2 лет	12	33	54	100	42
От 2 до 5 лет	5	27	68	100	63
Больше 5 лет	9	27	64	100	55
Все сотрудники					56

Таблица 5.2 — Лояльность сотрудников финансовой компании с разным стажем работы, октябрь 2019 г. (в % по сроке)

Стаж работы	Вероятность рекомендации работы в ИТ-компания				Индекс eNPS (в п.п.)
	0-6 баллов	7-8 баллов	9-10 баллов	ИТОГО	
Менее 1 года	21	28	50	100	29
От 1 до 3 лет	41	32	27	100	–14
От 3 до 5 лет	47	35	18	100	–29
Больше 5 лет	41	35	24	100	–17
Все сотрудники					–11

для понимания сильных и слабых сторон компании как места работы, и вся информация направлялась руководителям подразделений в отчетах, которые были подготовлены по итогам исследований.

Таким образом, измерение лояльности по методике eNPS дает возможность не только получить количественную оценку приверженности персонала компании, но и помогает разобраться в содержании этих оценок.

Мотивация персонала зачастую рассматривается как социально-психологический феномен, а целью изучения является необходимость разработки эффективных способов достижения целей организации³⁴. С точки зрения социального самочувствия персонала исследование мотивации помогает выяснить, каким образом возможно улучшение социального самочув-

ствия – какие факторы влияют, что помогает в работе, создает значимость для работников в достижении целей и поддержании эффективности результатов.

Для изучения мотивации персонала предлагаем методику Н. Доши и Л. Макгрегор, в основе которой лежит теория абсолютной мотивации. Авторы теории выделили 6 компонентов мотивации, которые делятся на прямые и косвенные мотиваторы. Прямые мотиваторы – это «игра», «цель» и «развитие», и все они связаны с содержанием самой работы. Непрямые (косвенные) мотиваторы – это то, что не связано с работой, но влияет на мотивированность сотрудника: «эмоциональное напряжение», «экономическое давление» и «инерция» (безразличие)³⁵. Уровень мотивации Н. Доши и Л. Макгрегор измеряется от –100 до +100 и рассчитывается по фор-

³⁴ См., например: Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. Шадринск: ШГПУ, 2021. 216 с. URL: https://elar.ufu.ru/bitstream/10995/97205/1/978-5-87818-602-5_2021.pdf

³⁵ Доши Н., Макгрегор Л. Заряженные на результат. Культура высокой эффективности на практике. М., 2017.

Пример вопросов для оценки лояльности персонала по методике eNPS

1. С какой вероятностью вы порекомендуете работу в [название компании] своим друзьям или знакомым? *Оцените по шкале от 0 до 10, где 0 – точно не порекомендуете, 10 – точно будете рекомендовать.*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Прокомментируйте, пожалуйста, вашу оценку. *Напишите, пожалуйста, ваше мнение.*

[вопрос задается только тем, кто поставил оценку ниже 6 баллов в 1-м вопросе]
3. Как вы считаете, что нужно сделать, чтобы ваша оценка повысилась? *Поделитесь, пожалуйста, вашим мнением.*

муле, в которой учитывается «вес» каждого мотиватора (сила его влияния на общую мотивацию):

Абсолютная мотивация =

$$\text{Игра} \times 10 + \text{Цель} \times 5$$

$$+ \text{Развитие} \times 1,66$$

$$- \text{Эмоциональное давление} \times 1,66$$

$$- \text{Экономическое давление} \times 5$$

$$- \text{Инерция} \times 10$$

Чем сильнее у сотрудников проявляются прямые мотиваторы, тем более вероятно, что значение абсолютной мотивации будет положительным и стремиться к +100. При наличии косвенных мотиваторов, абсолютная мотивация будет в отрицательном значении и стремиться к -100. Идеальный профиль абсолютной мотивации – это высокие средние значения прямых мотиваторов и минимальные – у косвенных.

Для исследования уровня мотивации проводится опрос, состоящий из 6 вопросов-утверждений, с которыми респонденту нужно согласиться или не согласиться по семибальной шкале: 1 – «совершенно не согласен с этим утверждением», 7 – «полностью согласен»:

1. Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что мне нравится моя работа (фактор Игра).

2. Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что я убежден, что моя работа направлена на достижение важных целей (фактор Цель).

3. Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что моя работа помогает мне реализовать мой потенциал / мои способности (фактор Развитие).

4. Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что мой уход с работы расстроит меня и моих близких (фактор Эмоциональное напряжение).

5. Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что беспокоюсь за свое финансовое благополучие (фактор Экономическое давление).

6. Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что привык ходить на свою работу (фактор Инерция).

В результате мы получаем индивидуальный индекс мотивации у каждого опрошенного, а в совокупности среднее значение по компании, подразделениям или другим значимым параметрам.

На основе исследований, проведенных в крупных американских компаниях, авторам удалось определить, как проявляется мотивация и каков ее уровень в определенных организациях и у их конкурентов. Авторы методики не приводят универсального бенчмарка для интерпретации полученного результата, однако в своей работе ссылаются на различия в мотивациях в разных компаниях, отраслях, профессиональных группах.

При помощи этой методики мы изучали мотивацию сотрудников финансовой компании в 3 волны – в начале, середине и конце 2019 г. Индекс мотивации во всех замерах

различался – в начале года составил 18,8 баллов, повысился в середине года до 24,3 баллов и почти в 2 раза снизился до 12,8 баллов (рис. 5). Значения показателей прямых и косвенных мотиваторов свидетельствуют о том, что в компании достаточно сильно развиты прямые мотиваторы (среднее значение по всем за все время измерений выше 5,0), однако эмоциональное напряжение присутствовало на уровне 4,0-4,5 б., экономическое давление имело максимальные значения по сравнению с остальными мотиваторами – от 5,4 до 5,9 б. Инерция, которая имеет наибольшее отрицательное влияние на мотивацию, проявлялась на уровне 3,4-4,3 б.

Анализ мотивации по уровням должностей показал, что более высокая мотивация во всех измерениях чаще наблюдается у руководителей (33,3, 43,3 и 29,3 в январе, июле 2019 и январе 2020 г. соответственно), чем у специалистов (19,8, 21,9 и 12,0 соответственно) и рядовых работников (10,4, 14,7 и 5,4 соответственно). Отсюда следует, что у руководителей больше возможностей для игры, целей и развития в отличие от рядовых сотрудников. Таким образом, фокусом в развитии мотивации должно стать снижение косвенных мотиваторов у рядового персонала и усиление прямых у руководителей.

Нам важно было понять, различается ли мотивация у сотрудников, имеющих разную продолжительность работы в компании, так как в исследованиях удовлетворенности и вовлеченности была замечена корреляция со стажем. Результаты анализа мотивации по стажу работников финансовой организации по-

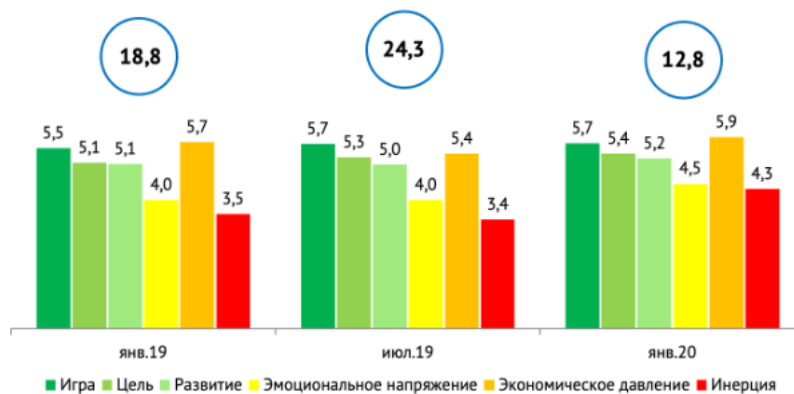


Рис. 5. Динамика измерения индекса абсолютной мотивации и ее факторов в финансовой компании в течение 2019 г.

казали (рис. 6): наибольший уровень мотивации характерен для новичков – сотрудников, которые работают в компании совсем недолго (32,8 и 35,6 баллов в июле 2019 г.). Мотивация снижается к 1-3 годам стажа: в замерах июля 2019 и января 2020 г. у таких сотрудников значения были значительно ниже, чем у новичков (сокращение примерно на 12-15 баллов). Стоит отметить категорию сотрудников со стажем более 10 лет: их показатель мотивации практически не менялся, что свидетельствует о том, что мотивация «долгожителей» не подвергается никаким изменениям внутри компании.

Изучение особенностей мотивации у сотрудников разного возраста и поколенческих групп выявило закономерность: чем старше работники, тем выше их мотивация. Так, сотрудники поколения Z и Y имели значения мотивации от 2,1 до 22 баллов, а поколения X от 18,5 до 29,4 баллов, «бэбибумеры» от 19,4 до 30,6 баллов. Такие поколенческие различия указывают на необходимость учитывать возрастные особенности персонала и коллективов подразделений при разработке мотивационных программ.

Рекомендации для проведения исследования социального самочувствия персонала. Представленные в статье методики изучения социального самочувствия персонала не имеют ограничений по сферам, отраслям организаций для применения.

Для комплексного анализа социального самочувствия работников учреждений культуры мы предлагаем использовать изложенные в

Пример вопросов для изучения мотивации персонала по методике Н. Доши и Л. Макгрегор

Ниже приведены утверждения о вашей работе. Насколько вы согласны или не согласны с каждым из них? Оцените по 7-балльной шкале, где 1 – совершенно не согласен с этим утверждением, 7 – полностью согласен.

1	Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что мне нравится моя работа	1 2 3 4 5 6 7
2	Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что я убежден, что моя работа направлена на достижение важных целей	1 2 3 4 5 6 7
3	Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что моя работа помогает мне реализовать мой потенциал / мои способности	1 2 3 4 5 6 7
4	Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что мой уход с работы расстроит меня и моих близких	1 2 3 4 5 6 7
5	Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что беспокоюсь за свое финансовое благополучие	1 2 3 4 5 6 7
6	Я продолжаю трудиться на своем рабочем месте, потому что привык ходить на свою работу	1 2 3 4 5 6 7

работе методики и вопросы, дополнив блоком социально-демографических вопросов для более расширенного изучения полученных результатов. Наиболее важными характеристиками персонала для дополнительной аналитики являются стаж работы (предложенный в виде интервальных значений), подразделения (укрупненно, с минимальным количеством в одном подразделении не менее 5 человек), уровень должности (специалист, руководитель, без указания конкретной должности). Именно эти три характеристики помогают использовать результаты исследования наиболее эффективно, так как вероятнее всего выявят различия в оценках социального самочувствия. Именно эти характеристики в ходе наших прикладных исследований давали значимые различия в оценках персонала.

Также важно при проведении исследования социального самочувствия обеспечить условия для получения достоверных данных:

1. Объяснить цели и ценность проводимого исследования.

2. Организовать информационную кампанию, информирующую персонал о проведении исследования и использовании результатов, полученных в ходе него.

3. Вовлечь руководителей в информирование сотрудников о проведении анкетирования.

4. Проводить анкетирование в анонимном формате со строгим соблюдением конфиденциальности полученной информации.

Дополнительной информацией, помогающей в прояснении особенностей социального самочувствия персонала, могут стать результаты глубинных интервью и фокус-групп с сотрудниками: в ходе неструктурированного разговора можно выяснить, что стоит сделать в первую очередь, чтобы внести улучшения для работников.

Мы рекомендуем по завершении исследования ознакомить коллектив организации с результатами исследования – для персонала опубликовать (или сделать рассылку) обобщенных результатов по компании в целом. Важно вовлечь в работу с результатами руководителей подразделений – сделать отчеты с расчетами показателей по их подразделениям в сравнении с компанией в целом. Такая информация поможет лучше понять, какие зоны развития есть в подразделении и на чем сделать акцент в проработке мероприятий по работе с персоналом.

Для получения практических результатов от проводимых исследований необходимо по завершении аналитической работы разработать программы или мероприятия,

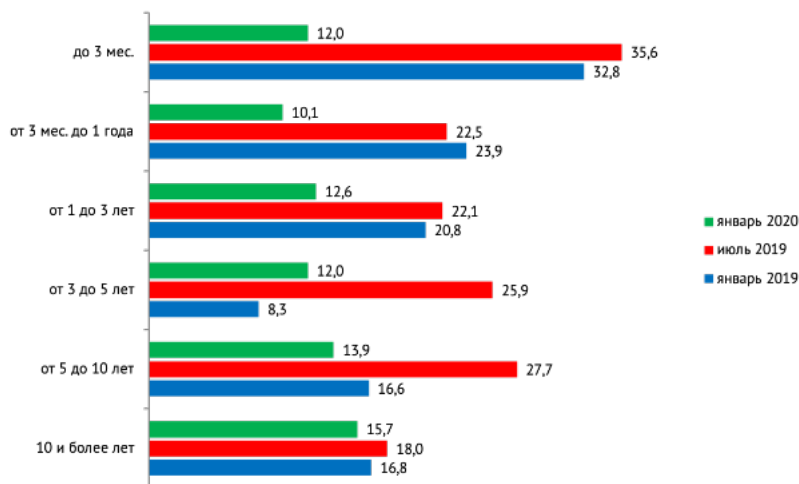


Рис. 6. Уровень мотивации у сотрудников финансовой организации с разным стажем.

направленные на улучшение социального самочувствия. К сожалению, универсальных способов работы с социальным самочувствием нет, так как следует учитывать как

специфику коллектива – характер деятельности персонала, половозрастные характеристики, сложившуюся неформальную культуру, так и ресурсы самой организации, в осо-

бенности бюджет, которым располагают в компании для работы с персоналом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Вестник Российского мониторинга экономического положения и здоровья населения НИУ ВШЭ (RLMS-HSE). Вып. 12 : сб. науч. ст. / отв. ред. П. М. Козырева. Электрон. текст. дан. (объем 2,17 Мб). М.: Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», 2022. 180 с. : ил. URL: <https://www.hse.ru/rims/vestnik#vestnik12>. Режим доступа: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/741599450.pdf>
- [2] Гвоздева С. М. Непараметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организации // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2014. Т. 14. № 4. С. 639-645.
- [3] Глаз Ю. А., Крахмальцева А. А. Измерение лояльности персонала компании // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. № 33. С. 103-107.
- [4] Громова Н. В. Вовлеченность персонала - основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2018. №6 (102). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechnost-personala-osnovnoy-rezerv-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-sovremennyh-kompaniy> (дата обращения: 14.10.2022).
- [5] Доши Н., Макгрегор Л. Заряженные на результат. Культура высокой эффективности на практике. М., 2017.
- [6] Здравомыслов А. Г., Ядов В. А. Человек и его работа в СССР и после: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2003.
- [7] Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt) // URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>
- [8] Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. Шадринск : ШГПУ, 2021. 216 с. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/97205/1/978-5-87818-602-5_2021.pdf
- [9] Онучин А. Изучение вовлечения. Сборник ЭКОПСИ. 2014. С. 5-1. URL: https://www.ecopsy.ru/upload/iblock/b88/Sbornik-statei-Vovlechnost_ECOPSY.pdf
- [10] Останина М. В. Лояльность персонала предприятия – теоретические подходы к анализу // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2010. № 12. С. 180-186.
- [11] Петрова Л. Е. Социальное самочувствие молодежи: Опыт изучения возрастной когорты: специальность 22.00.06 «Социология культуры»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Л. Е. Петрова. Екатеринбург, 1997. 19 с.
- [12] Полушина И. С. Вовлеченность работников как один из инструментов стратегии эффективного управления персоналом // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. 2019. № 2 (42). С. 55-67.
- [13] Социодиггер. 2020. Август. Том 1. Выпуск 1: Труд и занятость. URL: https://wciom.ru/fileadmin/file/nauka/podborka/wciom_sociodigger.pdf
- [14] Токарева А. А., Баронене С. Г. Методика исследования вовлеченности сотрудников университета // Университетское управление: практика и анализ. 2019. Том 23. № 1-2. С. 11-32. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/75868/1/UM_2019_1-2_11-32.pdf
- [15] Харченко В. С. Бренд работодателя: возможности социологического анализа // Социология и общество: традиции и инновации в социальном развитии регионов : сборник докладов VI Всероссийского социологического конгресса / отв. редактор В.А. Мансуров. 2020. С. 4151-4163.
- [16] Харченко В. С. Корпоративные социологические исследования: как социологи помогают HR // Материалы VIII международной социологической Грушинской конференции «Социолог 2.0: трансформация профессии» / отв. ред. А. В. Кулешова. 2018. С. 161-166.
- [17] Харченко В. С. Лояльность персонала современной организации: опыт применения Employee net promoter system (eNPS) // Социально-трудовые исследования. 2022. № 3 (48). С. 152-165.
- [18] Reichheld F. F. The One Number You Need to Grow, 2003. URL: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

SOCIAL WELL-BEING OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL: METHODS FOR STUDYING THE MAIN HR INDICATORS

AUTHOR'S INFORMATION

Vera S. Kharchenko
(Ph.D. of Soc. Sc.)
Ural State University of Economics
(62, 8 Marta St./45, Narodnoy Voli St.,
Ekaterinburg, 620144, Russia)
@ verakharchenko@yandex.ru

ABSTRACT

The practice of researching the personnel of organizations indicates the relevance of studying such aspects of assessing social and labor relations as satisfaction, involvement, loyalty and motivation, which can be considered as indicators of employee sentiment, employee performance and the company's HR policy (approach to human resource management, HR). The article presents an approach to the analysis of the social well-being of personnel, which, from the point of view of the labor sphere, means a comprehensive description of how employees realize their expectations and claims at their current place of work, in certain labor relations. Employees' social well-being indicators are

staff satisfaction, staff involvement, staff loyalty and motivation, which are often considered as the main HR indicators of employees' social moods. Comprehensively studying satisfaction, involvement, loyalty and motivation, it is possible to obtain a complete picture of the state of social and labor relations within the organization.

The text describes in detail the methods of researching the personnel of organizations - satisfaction, involvement and loyalty, measuring the motivation of employees. The results of the conducted studies are given in order to form an approach based on benchmarks.

All the proposed methods are characterized by ease of use and can be used to study personnel both at the level of the sphere of culture and in a specific cultural institution. The given toolkit assumes a small number of simple questions; they can be used both to study individual aspects of social well-being, and for its comprehensive description. The use of the proposed methods for regular empirical research of the social well-being of staff makes it possible to obtain a complete picture of the state of labor relations in the organization, areas of development in HR policy, and the development of specific solutions for improvements that will lead to an increase in the quality and efficiency of staff work.

KEYWORDS

Social well-being, job satisfaction, Gallup Q12, engagement, staff loyalty, eNPS, HR research.

FOR CITATION

Khrachenko V.S. (2022). Social well-being of the organization's personnel: methods for studying the main HR indicators. *Managing culture*. No. 2. Pp. 4–15.

REFERENCES:

- [1] Bulletin of the Russian Monitoring of the Economic Situation and Health of the Population of the National Research University Higher School of Economics (RLMS-HSE). Issue. 12: Sat. scientific Art. / resp. ed. P. M. Kozyreva. Electron. text. Dan. (volume 2.17 MB). M.: Nat. research University Higher School of Economics, 2022. 180 p. : ill. URL: <https://www.hse.ru/rims/vestnik#vestnik12>. Access mode: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/741599450.pdf>
- [2] Gvozdeva S. M. Non-parametric statistical analysis of the involvement of personnel in organizations. Bulletin of the Saratov University. New series. Series: Economy. Control. Right. 2014. V. 14. No. 4. S. 639-645.
- [3] Glaz Yu. A., Krakhmaltseva A. A. Measuring the loyalty of company personnel // Modern trends in economics and management: a new look. 2015. No. 33. S. 103-107.
- [4] Gromova N.V. Personnel involvement is the main reserve for improving the efficiency of modern companies. Vestnik REA im. G. V. Plekhanov. 2018. No. 6 (102). URL: <https://cyberteninka.ru/article/n/vovlechnost-personala-osnovnoy-rezerv-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-sovremennyh-kompaniy> (date of access: 10/14/2022).
- [5] Doshi N., McGregor L. Charged for the result. A culture of high performance in practice. M., 2017.
- [6] Zdravomyslov A. G., Yadov V. A. Man and his work in the USSR and after: textbook. allowance for universities. 2nd ed., rev. and additional Moscow: Aspect Press, 2003.
- [7] Kincentric (Aon Hewitt) employee engagement model // URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>
- [8] Motivation of personnel labor activity: an integrated approach: monograph / Yu. A. Tokareva, N. M. Glukhenkaya, A. G. Tokarev; Ural. feder. un-t im. B.N. Yeltsin, Shadr. state ped. un-t. Shadrinsk: ShGPU, 2021. 216 p. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/97205/1/978-5-87818-602-5_2021.pdf
- [9] Onuchin A. The study of involvement. ECOPSY collection. 2014. S. 5-1. URL: https://www.ecopsy.ru/upload/iblock/b88/Sbornik-statei_Vovlechnost_ECOPSY.pdf
- [10] Ostanina M. V. Loyalty of personnel of the enterprise - theoretical approaches to analysis // Actual problems of the humanities and natural sciences. 2010. No. 12. P. 180-186.
- [11] Petrova L. E. Social well-being of youth: Experience in studying the age cohort: specialty 22.00.06 "Sociology of Culture": dissertation abstract for the degree of candidate of sociological sciences / L. E. Petrova. Yekaterinburg, 1997. 19 p.
- [12] Polushina I.S. Employee engagement as one of the tools for effective personnel management strategy // Bulletin of the Volga State Technological University. Series: Economics and Management. 2019. No. 2 (42). pp. 55-67.
- [13] SocioDigger. 2020. August. Volume 1. Issue 1: Labor and employment. URL: https://wciom.ru/fileadmin/file/nauka/podborka/wciom_sociodigger.pdf
- [14] Tokareva A. A., Baronene S. G. Methodology for studying the involvement of university employees // University management: practice and analysis. 2019. Volume 23. No. 1-2. pp. 11-32. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/75868/1/UM_2019_1-2_11-32.pdf
- [15] Kharchenko V. S. Employer brand: the possibilities of sociological analysis // Sociology and society: traditions and innovations in the social development of regions: a collection of reports of the VI All-Russian Sociological Congress / otv. editor V.A. Mansurov. 2020. S. 4151-4163.
- [16] Kharchenko V. S. Corporate sociological research: how sociologists help HR // Proceedings of the VIII International Sociological Grushin Conference "Sociologist 2.0: Transformation of the Profession" / ed. ed. A. V. Kuleshova. 2018, pp. 161-166.
- [17] Kharchenko V. S. Loyalty of the personnel of a modern organization: experience of using the Employee net promoter system (eNPS) // Social and labor research. 2022. No. 3 (48). pp. 152-165.
- [18] Reichheld F. F. The One Number You Need to Grow, 2003. URL: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

КАДРЫ ДЛЯ КРЕАТИВНЫХ ИНДУСТРИЙ В КУЛЬТУРНОМ ПРОСТРАНСТВЕ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ



СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Вербицкая Наталья Олеговна
(д-р пед. наук, профессор)
Уральский государственный эконо-
мический университет (620144,
Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта/
Народной Воли, 62/45)
@ n.o.verbitskaya@usue.ru

Учайкина Светлана Николаевна
Министерство культуры Свердлов-
ской области (620014, Россия, Ека-
теринбург, ул. Малышева, 46)
@ minkult@egov66.ru

Вакарь Лариса Владимировна
Министерство культуры Свердлов-
ской области (620014, Россия, Ека-
теринбург, ул. Малышева, 46)
@ lv_vakar@mail.ru

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Креативные индустрии,
кадры, экономика,
Свердловская область.

Понятия креативные и культур-
ные индустрии и дискуссия вокруг
них относятся к XX веку и связаны
с такими именами как Макс Хоркхай-
мер и Теодор Адорно [1,2]. Именно
они обосновали явление объедине-
ния таких различных по происхожде-
нию и значению явлений как куль-
тура и индустрия [3]. Первое тради-
ционно связано с духовной сферой
развития общества, второе имеет
промышленные, производственные
корни. При такой очевидной проти-
воречивости объединение этих двух
явлений породило новую сферу –
креативную экономику. Креативная
экономика, как воплощение идей
Джона Хокинса [4,5] и Пьера Луи-
джи Сакко [6], это – совокупность
людей и культурных (как синоним –
креативных) индустрий, которые
создают культурные, художествен-
ные и инновационные продукты и
услуги. Это явление включает так-

АННОТАЦИЯ

Основу культурного развития Свердловской области составляет развива-
ющаяся культурная деятельность, прежде всего, на основе государствен-
ного и муниципального регулирования посредством бюджетного финан-
сирования. Она сочетается со свободными от государственного регулиро-
вания творческими практиками на общем культурном пространстве, еди-
ном и неделимом для жителей региона – потребителей культурного про-
дукта. Основу культурного развития Свердловской области составляет кре-
ативный комплекс, развивающийся как в пространстве, так и во времени,
что позволило сформировать значительный кадровый потенциал культур-
ных индустрий.

В статье рассматриваются шесть основных источников развития и само-
развития кадров креативных индустрий в Свердловской области: воспита-
ние креативных личностей в многоуровневой системе учреждений культу-
ры; межпоколенная передача опыта в креативных проектах и инициативах;
культурная интеллигенция крупных, малых, средних городов и сельских
поселений; пространства креативной экономики; точки роста креативных
инициатив и проектов; цифровизация культурных практик и индустрий.

Статья представляет также тренды развития и противоречия экономиче-
ского мышления кадров для креативных индустрий в Свердловской области.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Вербицкая Н.О., Учайкина С.Н., Вакарь Л.В. Кадры для креативных ин-
дустрий в культурном пространстве Свердловской области // Управление
культурой. 2022. № 2. С. 16–47.

же пространства [7], где создатели
могут свободно продуцировать и
представлять свои работы, получать
отзывы и обмениваться идеями, а
также (при положительном сцена-
рии) получать доход от реализа-
ции своих идей и творческих про-
дуктов. Это позволяет творческому
процессу не затухать, то есть быть
саморазвивающейся системой [8].

С креативной экономикой свя-
зывается переход к так называе-
мой «Культуре 3.0» и новым соци-
ально-техническим режимам со-
здания новых социальных и эконо-
мических ценностей, основу кото-
рых составляет культура как объе-
диняющий феномен [9].

Для авторов настоящей статьи
обращение к культурным индустри-
ям и креативной экономике связано
с практической реализацией этих
идей в Концепции развития твор-
ческих (креативных) индустрий и

механизмов осуществления их го-
сударственной поддержки в круп-
ных и крупнейших городских агло-
мерациях [10].

Настоящий материал представ-
ляет собой структурный анализ ре-
альной практики развития культур-
ного пространства Свердловской
области в аспекте ее обеспечения
кадровым потенциалом. Совершен-
но очевидно, что «безличностные»
процессы обычного производства
в культурных индустриях просто не
могут существовать. В основе кре-
ативной экономики на микро- и
макроуровнях стоит творческая лич-
ность и творческий коллектив.

Культурная деятельность регио-
на развивается, прежде всего, на
основе государственного и муницип-
ального регулирования посред-
ством бюджетного финансирования.
Она сочетается со свободными
от государственного регулиро-

вания творческими практиками на общем культурном пространстве, едином и неделимом для жителей региона – потребителей культурного продукта.

Основу культурного развития Свердловской области составляет креативное пространство, развивающееся как в пространстве, так и во времени, что представлено целым рядом культурных явлений, которые являются по сути проявлением деятельности творческих личностей. В качестве исторических примеров: 1985-1990 – феномен Свердловского рок-клуба – группы «Чайф», «Наутилус Помпилиус», «Агата Кристи» и другие. Альтернативные («подвальные») выставки художников в 80-90-х годах XX века, их лидеры – художник Виктор Махотин, панк-коморох Старик Букашкин, поэт Борис Рыжий и многие другие.

Особо значимым для обширного региона Свердловской области является то, что развитие креативного пространства включает в себя сеть учреждений культуры, культурных резиденций творческих коллективов и проектов не только в центральной части области – Екатеринбурге, но и в удаленных территориях – средних и малых городах, а также в сельских поселениях.

Новые культурные идеи и инициативы возникают благодаря творческому духу и подвижничеству и культурному самосознанию жителей региона, богатой истории и традициям. Очевидно, что поддержать, развить и сохранить рост этих инициатив, а по сути творческих людей – важнейшая задача управления культурой на всех уровнях, которая призвана обеспечить жизнеспособность сложного живого организма культуры.

В чем основные кадровые источники развития и саморазвития креативных практик, а в целом ря-



Концерт в честь 90-летия системы художественного образования (14 декабря 2021).

де – креативных индустрий в Свердловской области (рис. 1)?

Первое и основное – это воспитание, выращивание креативной личности с высоким уровнем самосознания и культурных потребностей. Основой этого является развитая многоуровневая система учреждений культуры, представленная всеми типами и направлениями деятельности. Попадая в нее с детства, личность системно подготавливается воспринимать язык искусств, ценности культуры, формирует культурные потребности и далее – способность участвовать в креативных проектах.

Система учреждений на протяжении многих десятилетий целенаправленно влияет на формирование активной, разноплановой, порой очень смелой по своему творческому предложению культурной среды. Результат этих процессов – большое количество ярких персон культуры, представляющих нас на российском и мировом уровнях.

Второй источник кадрового развития – это связь между поколениями в креативных проектах и инициативах.

Их анализ показывает, что лидерами большинства успешных креативных проектов являются состоявшиеся «взрослые» люди, обладающие значительным культурным опытом в сочетании с широтой взглядов, практикой работы в бюджете и в сфере предпринимательства. Такие лидеры объединяют вокруг себя команды молодых инициативных личностей, обладающих здоровым культурным нигилизмом. Именно такие команды, в которых сильна преемственная связь поколений, создают успешные жизнеспособные креативные проекты.

Третий источник кадрового развития – это креативное сообщество. Его можно определить как культурную интеллигенцию крупных, малых, средних городов и сельских поселений [11]. Именно они – носители культуры, ценностей – опора для развития молодежи, которая, как всегда, стремится преодолеть стереотипы, сделать что-то новое, но не имеет опыта, основательности, широты взглядов, чтобы превратить идею в культурную индустрию и развить ее.

Четвертым источником кадрового развития пространства креативной экономики Свердловской области является тот факт, что регион давно является инкубатором масштабных (вплоть до мировых) культурных явлений.

Ярким примером такого проекта является Уральская индустриальная биеннале современного искусства, которая стала крупнейшим креативным проектом в России. За 10 лет в проекте приняли участие



Рис 1. Источники развития кадров креативной экономики Свердловской области

более 300 художников из 70 стран. Еще один проект – Уральская ночь музыки – сегодня является самым быстро развивающимся креативным массовым проектом в стране. Аудитория только «Ночи» в 2019 году составила более 300 тысяч зрителей-посетителей концертов!

Пятый источник развития – это действующие точки роста креативных инициатив и проектов. Креативные инициативы на территории региона рождаются непрерывно. Возможности их дальнейшего развития связаны со стабильной поддержкой в форме бюджетных средств (в том числе грантов) и региональных или муниципальных государственных ресурсов. Несколько иллюстрирующих примеров приведено на рисунке 2.

Шестым источником, ценность которого возросла в период COVID-пандемии, является виртуализация и цифровизация культурных практик и индустрий. В Свердловской области еще до пандемии была налажена индустрия создания виртуальных двойников культурных объектов и проектов. Признанным лидером этого направления является Свердловская государственная филармония и ее сеть виртуальных концертных залов (сегодня их 104, и действуют четыре региональных концертных зала как филиалы филармонии). Филармония стала первопроходцем перехода в виртуальное пространство задолго до пандемии и перемещения культурной и образовательной деятельности в интернет-пространство в 2020 году. Очевидно, что двигателем идеи были снижение себестоимости и обеспечение доступности для населения такого затратного элитарного искусства, как академическая симфоническая музыка больших форм. Пандемия подтвердила эффективность развития цифровых культурных технологий и услуг: в 2019 году Ночь музеев офлайн посетили 10 тысяч человек, в 2020 году онлайн-посетителей этого проекта было уже 330 тысяч человек!

Ярким примером цифровизации является открытый в декабре 2019 года Региональный центр создания электронных копий документов на базе Свердловской областной универсальной научной библиотеки им. В. Г. Белинского.

Первоочередная задача процесса оцифровки – сохранение книжных памятников и обеспечение их доступности для населения.

Теперь рассмотрим стратегические линии или треки развития личности в креативном пространстве региона. Необходимо еще раз акцентировать значимость именно целостной личности, которая в наше время целенаправленно формируется в культуре. В образовании XXI века формирование личности разделилось на разного рода компетенции. Это нанесло большой урон формированию креативной личности в плане ее целостности.

Как воспитать творческую личность в культурном пространстве региона?

Базовым треком является движение от освоения азов творческой деятельности – к культурному явлению вплоть до мирового значения. Этот трек уже поддерживается развитой многоуровневой системой учреждений культуры, выявляющей и развивающей самые разнообразные таланты и способности.

Второй линией развития является более современный трек: от культурного волонтерства (или добровольчества) через осознанную сопричастность к явлениям культуры – к культурному меценатству, профессиональному фандрайзингу. Чтобы воспитать настоящих меценатов, нужно формировать неравнодушных патриотов своей культуры, ценящих и знающих ее.

Меценаты – такие, как Савва Мамонтов и Акинфий Демидов – известны в истории не меньше артистов. Это очень важная поддерживающая линия стратегического развития креативных индустрий.

Третья стратегическая линия развития – одна из самых современных. Это трек: от креативных инициатив, идей, проектов – к креативному предпринимательству и созданию полного цикла производства культурного продукта или услуги. Это новый и перспективный трек, который является своеобразным вызовом для традиционного понимания процессов управления культурой. Сложность этого трека в том, что он требует формирования креативного предпринимательского мышления. Но сильные традиции сферы культуры, ко-

торая многие десятилетия поддерживалась государственным финансированием, приходят в противоречие с потребностью нового предпринимательского мышления. Здесь работает цепочка – творческая личность (творческий коллектив) – новое экономическое креативное мышление – новая экономика креативного пространства региона.

На наш взгляд, экономика развивающегося креативного пространства, базирующаяся на кадрах с новым экономическим мышлением, складывается следующим образом.

Во-первых, экономика культуры – это не просто экономика как деятельность по планированию и расходованию средств и ресурсов. Это экономика выращивания, развития, поддержания и продвижения комплекса: личность – творческий продукт – креативный проект – и в целом культура как явление.

Для России в системе креативной экономики и культурных индустрий базисом является финансирование учреждений культуры и образования. Наш регион находится в выгодной позиции: сформированная сеть организаций всех уровней, типов и жанровых направлений охватывает всю территорию региона и существует достаточно долго. Это позволило сформироваться традициям и культурным потребностям, накопить опыт по выращиванию людей культуры и креативной среды, а в конечном итоге реализовать названные треки по выращиванию творческих личностей.

1 Международный фестиваль классической музыки «Безумные дни» в Екатеринбурге (Франция, Япония, Нидерланды)

2 Международный фестиваль современного танца «На грани»

3 Международный тетральный фестиваль современной драматургии «Коляда-plays»

4 Всероссийский театральный фестиваль «Реальный театр»

5 Международный фестиваль театров кукол «Петрушка Великий»

6 Музыкальный фестиваль «Уральская ночь музыки», фестиваль «Старый новый рок»

Рис 2. Точки роста креативных инициатив и проектов

Важнейший фактор бесперебойного функционирования этой системы – наличие стабильного финансирования, включение его в обязательном порядке во все бюджеты и межбюджетные взаимодействия.

Следующий уровень – это субсидирование и грантовая поддержка культурных инициатив и проектов. Гранты дают возможность дополнительного, целевого финансирования из средств областного и местных бюджетов. В Свердловской области оказывается поддержка реализации проектов, финансируемых культурными институциями разных организационно-правовых форм. Стипендии, субсидии, гранты за счет средств областного бюджета предоставляются на реализацию проектов на основе положительного заключения экспертных групп.

В условиях бюджетного финансирования и довольно низких доходов от платных видов деятельности такая поддержка организаций культуры существенно расширяет экономические методы управления и регулирования в сфере культурной деятельности, так как выделяемые средства имеют целевое назначение – на конкретную социокультурную деятельность, и гарантируют заинтересованную активность деятелей культуры.

В 2019 году в рамках реализации мероприятий государственной программы «Развитие культуры в Свердловской области до 2024 года» из средств областного бюджета была предоставлена финансовая поддержка на конкурсной основе некоммерческим организациям на реализацию 36 социокультурных проектов на общую сумму 22,5 млн. рублей. В настоящее время финансовая поддержка на конкурсной основе предоставлена 24 некоммерческим организациям на реализацию 30 социокультурных проектов. Несмотря на положительные результаты, это выявило несоответ-

ствие (нехватку) данного объема финансирования и в целом – финансового инструмента для обеспечения потребностей растущей креативной активности.

Также креативные инициативы получают негосударственную поддержку, хотя и в значительно меньшей степени. Здесь очень велика потребность в формировании социально-экономической группы меценатов, т. к. для современной России создание мотивации для поддержки культурной деятельности меценатами – одна из главных проблем и задач.

Особый вопрос – формы, инструменты закрепления и долгосрочной поддержки вновь появляющихся культурных инициатив, проектов, явлений.

Как показывает многолетняя практика, выбор здесь невелик, и поддержка со стороны бюджета проявляется в двух вариантах, это: 1) внедрение инициативного проекта в штат действующего государственного (муниципального) учреждения, его уплотнение, замещение, 2) грантовая поддержка.

И то, и другое требует определенного запаса бюджетных средств либо приводит к непопулярным мерам и ужесточению конкуренции внутри бюджетной сферы культуры, что было не свойственно российской культурной практике до недавнего времени.

Именно наличие свободных средств, позволяющих создавать зоны творчества с отложенным долгосрочным результатом, с возможностью идти на риск, является одним из признаков креативной экономики. Именно такая экономика стала бы мощным фактором развития сферы культуры во всех направлениях, прежде всего инновационных.

Большой проблемой является формирование социально-экономической группы меценатов. К сожа-

лению, в современной России не создана система мотивации и поддержки ими культурной деятельности.

Завершая анализ процессов кадрового развития креативной экономики Свердловской области, приведем ряд стратегических задач, которые нужно решать, скоординировав усилия на федеральном, региональном и местном уровнях.

- Первое: необходима проработка нормативно-правовых и экономических механизмов института меценатства в реализации Федерального закона от 04.11.2014 № 327-ФЗ «О меценатской деятельности».

- Второй стороной, также нуждающейся в проработке правовых и экономических механизмов, является инвестиционная деятельность в сфере культуры.

- Третье: необходимо рассмотреть правовые и экономические модели формирования культурных инкубаторов и стартапов, учитывающих специфику сферы культуры, сложность получения быстрых результатов и возврата средств, а также значимость долгосрочного социально-культурного эффекта.

- Четвертое: необходимость расширения позитивного опыта государственно-частного партнерства на учреждения культуры с целью повышения гибкости и мобильности включения новых культурных инициатив и проектов в традиционную систему деятельности.

- Пятое: выработка правовых основ и механизмов развития экспорта культурных продуктов и услуг, что является важной частью креативной практики в формате индустрии.

Комплексная многоуровневая креативная экономика способна дать новые яркие ростки культурных индустрий, если объединить лучшее из обширного и значительного культурного опыта Свердловской области, России и мира. И основу этого составляют кадры для культурных индустрий.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Вейнмейстер А. В., Иванова Ю. В. "Культурные индустрии" и "креативные индустрии": границы понятий //Международный журнал исследований культуры. – 2017. – №. 1 (26). – С. 38-48.
- [2] Horkheimer M., Adorno T. W. The culture industry: Enlightenment as mass deception //Karl Marx. – Routledge, 2017. – С. 405-424.
- [3] Хезмондалш Д. Культурные индустрии. М.: ВШЭ, 2014. – 456с.
- [4] Хокинс Д. Креативная экономика как культура обновления // Креативная экономика и социальные инновации. – 2014. – Т. 4. – №. 2. – С. 6-9.
- [5] Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. – Penguin UK, 2013.
- [6] Sacco P. L., Segre G. Creativity, cultural investment and local development: a new theoretical framework for endogenous growth // Growth and innovation of competitive regions. – Springer, Berlin,

- Heidelberg, 2009. – С. 281-294.
- [7] Сараф М. Я. Измерение культурного пространства // Пространство и время. – 2013. – №. 1 (11). – С. 58-68.
- [8] Sacco P. L., Ferilli G., Tavano Blessi G. From culture 1.0 to culture 3.0: Three socio-technical regimes of social and economic value creation through culture, and their impact on European Cohesion Policies // Sustainability. – 2018. – Т. 10. – №. 11. – С. 3923.
- [9] Быстрова А. Н. Модель культурного пространства: граница и безграничность // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2008. – №. 1. – С. 95-104.
- [10] Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2021 N 2613-р «Об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года».
- [11] Кошман Л. В. Культурное пространство русского города XIX-начала XX вв. К вопросу о креативности исторической памяти // Человек и культура. – 2013. – №. 2. – С. 42-115.

PERSONNEL FOR CREATIVE INDUSTRIES IN THE CULTURAL SPACE OF THE SVERDLOVSK REGION

AUTHOR'S INFORMATION

Natalia O. Verbitskaya

(Adv. Dr of Pedagogics, Prof.)
Ural State University of Economics
(62/45, 8 Marta/Narodnoy Voli St.,
Ekaterinburg, 620144, Russia)
@ n.o.verbitskaya@usue.ru

Svetlana N. Uchaykina

Ministry of Culture of the Sverdlovsk
Region (46, Malyshev St., Ekaterin-
burg, 620014, Russia)
@ minkult@egov66.ru

Larisa V. Vakar

Ministry of Culture of the Sverdlovsk
Region (46, Malyshev St., Ekaterin-
burg, 620014, Russia)
@ lv_vakar@mail.ru

KEYWORDS

Creative industries, personnel, economics, Sverdlovsk region.

ABSTRACT

The basis of the cultural development of the Sverdlovsk region is the developing cultural activity, primarily on the basis of state and municipal regulation through budget financing. It is combined with creative practices free from state regulation in a common cultural space, common and indivisible for the inhabitants of the region - consumers of the cultural product. The basis of the cultural development of the Sverdlovsk region is a creative complex that develops both in space and in time, which made it possible to form a significant personnel potential of cultural industries.

The article discusses six main sources of development and self-development of personnel in the creative industries in the Sverdlovsk region: education of creative individuals in a multi-level system of cultural institutions; intergenerational transfer of experience in creative projects and initiatives; cultural intelligentsia of large, small, medium-sized cities and rural settlements; spaces of creative economy; points of growth for creative initiatives and projects; digitalization of cultural practices and industries.

The article also presents development trends and contradictions in the economic thinking of personnel for creative industries in the Sverdlovsk region.

FOR CITATION

Verbitskaya N.O., Uchaykina S.N., Vakar L.V. (2022). Personnel for creative industries in the cultural space of the Sverdlovsk region. *Managing culture*. No. 2. Pp. 16–47.

REFERENCES:

- [1] Weinmeister A. V., Ivanova Yu. V. "Cultural industries" and "creative industries": the boundaries of concepts // International Journal of Cultural Studies. – 2017. – no. 1 (26). – P. 38-48.
- [2] Horkheimer M., Adorno T. W. The culture industry: Enlightenment as mass deception // Karl Marx. – Routledge, 2017. – С. 405-424.
- [3] Hezmondalsh D. Cultural industries. M.: HSE, 2014. – 456 p.
- [4] Hawkins D. Creative economy as a culture of renewal // Creative economy and social innovations. - 2014. - Т. 4. - No. 2. - S. 6-9.
- [5] Howkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas. – Penguin UK, 2013.
- [6] Sacco P. L., Segre G. Creativity, cultural investment and local development: a new theoretical framework for endogenous growth // Growth and innovation of competitive regions. – Springer, Berlin, Heidelberg, 2009. – С. 281-294.
- [7] Saraf M. Ya. Measurement of cultural space // Space and time. – 2013. – no. 1 (11). – S. 58-68.
- [8] Sacco P. L., Ferilli G., Tavano Blessi G. From culture 1.0 to culture 3.0: Three socio-technical regimes of social and economic value creation through culture, and their impact on European Cohesion Policies // Sustainability. – 2018. – Т. 10. – №. 11. – С. 3923.
- [9] Bystrova A. N. Model of cultural space: border and infinity // Bulletin of the Tomsk State Pedagogical University. - 2008. - no. 1. - S. 95-104.
- [10] Decree of the Government of the Russian Federation of September 20, 2021 N 2613-r "On approval of the Concept for the development of creative (creative) industries and mechanisms for their state support in large and largest urban agglomerations until 2030".
- [11] Koshman L. V. The cultural space of the Russian city of the 19th-early 20th centuries. On the issue of creativity of historical memory // Man and Culture. – 2013. – no. 2. - S. 42-115.



КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ: ЗАПРОС НА КОМАНДНОСТЬ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И САМОДИСЦИПЛИНУ

АННОТАЦИЯ

В статье делается попытка контурно очертить проблемное поле управления в сфере культуры в контексте государственной политики на основе эмпирических данных анкетного онлайн опроса среди руководителей образовательных учреждений в сфере культуры (N=75) – слушателей программы Федерального проекта «Творческие люди» в рамках Национального проекта «Культура», прошедших обучение в июне 2022 года. В статье автор акцентирует свое внимание на современной тенденции в сфере управления учреждениями культуры государственной и муниципальной форм собственности, связанную с требованием и представлением о руководителе, который в первую очередь рассматривается в качестве управленца, владеющего базовыми знаниями в сфере "Государственное и муниципальное управление", "Менеджмент", "Управление персоналом". Автор фокусируется на вопросах профессионального роста работников культуры и их компетенциях, профессиональных (*hard skills*) и «мягких» навыках (*soft skills*), актуальных по мнению управленцев культуры; удовлетворенности руководителей своей работой. Согласно полученным в ходе пилотного исследования данным, такие навыки, как критическое мышление, саморазвитие и инициативность не рассматриваются руководителями образовательных учреждений культуры как приоритетные для их работников. Вместе с тем руководители обращают внимание на умение работника взаимодействовать в коллективе, подчеркивают значимость таких качеств, как ответственность и самодисциплина. В результате проведенного исследования автор приходит к идее о продуктивности управления в сфере культуры, которая должна интегрировать в себя знания и навыки менеджмента в ситуации неопределенности и экономических, политических и культурных рисков, стремление к развитию положительной мотивации у подчиненных, основанной на ценностном межпоколенческом подходе.

Культура, выделенная в особое приоритетное направление государственной политики, в разные социально-исторические периоды выполняла отведенные ей роль и функции. Управление в сфере культуры, как и в целом менеджмент в сфере культурной политики, не является константой и трансформируется в контексте политических, социально-экономических и технологических процессов. Вместе с тем, культурный детерминизм влечет за собой межпоколенческую смену ценностей, принципов и убеждений, социальных норм. Новая парадигма мышления меняет представления об управлении этими процессами. Работа по изменению сложившегося менталитета у руководителей может дать колоссальный импульс в

совершенствовании их управленческой культуры и в повышении эффективности управленческой деятельности [1, С. 69-72]. На основе культуры управления решается вопрос и о развитии человеческого капитала, что подчеркивает значимость компетентности специалистов, отвечающих запросам времени и выступающих агентами изменений, носителями определенных смысловых установок и ценностей. Переход от патерналистской к партнерской модели системы поддержки культуры происходит на фоне турбулентных процессов во всех сферах жизнедеятельности общества.

Культурная политика рефлексится нами как поле борьбы интересов различных акторов (участников) за ресурсы и власть в культур-

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Бабаян Инна Вячеславовна

(канд. социол. наук, доц.)

Саратовская государственная консерватория имени Л.В. Собинова (410012, Россия, Саратов, пр. им. Петра Столыпина, 1)
@ innabv@list.ru

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Культура, управление в сфере культуры, удовлетворенность работой, профессиональные навыки, компетенции.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Бабаян И.В. Компетенции руководителей образовательных учреждений культуры: запрос на командность, ответственность и самодисциплину // Управление культурой. 2022. № 2. С. 21–47.

ном пространстве. В этом аспекте рассматриваются интересы и ресурсы государства – профессионального сообщества – бизнеса (креативные индустрии) – некоммерческого сектора – потребителей (общество потребления). Отдельным вопросом является объяснение возможностей и ограничений подходов и типологий моделей культурной политики, каждая из которых позволяет выделить положительное и отрицательное влияние на развитие сферы культуры и искусства.

Статья основывается на эмпирических данных, полученных посредством онлайн опроса среди руководителей и заместителей руководителей, педагогических работников ДШИ и других образовательных учреждений сферы культуры и

искусства, в рамках состоявшегося весной 2022 г. вебинара по теме «Компетенции руководителя и лидерство в образовательном учреждении сферы культуры». Данный вебинар стал возможным в ходе реализации Саратовской государственной консерватории имени Л. В. Собинова Федерального проекта «Творческие люди» Национального проекта «Культура». Респондентами выступили слушатели образовательного курса из более чем 12 субъектов Российской Федерации.

В опросе приняли участие 75 респондентов, в числе которых 63 директора и заместителей директоров подведомственных им учреждений. Результаты анкетирования были проанализированы с помощью компьютерной программы для статистической обработки данных SPSS 22. Необходимо отметить, что проведенное исследование является пилотным проектом. В связи с этим инструментарий для структурированного интервью представлен анкетой, состоящей из вопросов, направленных на рассмотрение профиля базового образования и опыта работы управленцев образовательных учреждений сферы культуры и искусства. Выявляются аспекты удовлетворенности настоящей работой; компетенции работников, которые, по мнению руководителей, необходимы сегодня в современных образовательных учреждениях культуры, а также рассматривается стиль управления через допустимые формы вовлечения работников в организационную культуру учреждения. Это лишь небольшая часть вопросов, связанных с темой управления сферой культуры.

Тенденция последних лет воспроизводит устойчивое представление о необходимости создания надежного пула руководителей в сфере образования, культуры и искусства, бэкграунд которых может не быть связан с подтверждением накопленного профессионального опыта в данных областях. Риторика оформляется в контексте новых экономических реалий, когда от административно-управленческого состава требуется демонстрация менеджерских компетенций, связанных с организацией финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения, знанием

Таблица 1 — Дизайн выборки

Возраст	Опыт работы в учреждении культуры
25-35 лет – 15 %	От года до пяти лет – 20 %
36-45 лет – 33 %	6-15 лет – 17 %
46-55 лет – 36 %	16-25 лет – 28 %
56 лет и старше – 16 %	Более 25 лет – 35 %
Стаж работы в руководящей должности	Кол-во работников в подчинении
От года до пяти лет – 52 %	До 25 человек – 43 %
6-15 лет – 28 %	До 25 до 50 человек – 33 %
16-25 лет – 16 %	Свыше 50 человек – 24 %
Более 25 лет – 4 %	

основ менеджмента и управления персоналом. При этом квалификационные требования, предъявляемые к руководителю образовательного учреждения, сформулированные в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих [2], очерчивают фрейм – доступ к должностным позициям, определяя уровень профессиональной подготовки, наличие доверия и стаж работы. В соответствии с утвержденными требованиями к квалификации руководящую должность может занять соискатель, который имеет «высшее профессиональное образование по направлениям подготовки "Государственное и муниципальное управление", "Менеджмент", "Управление персоналом" и стаж работы на педагогических должностях не менее 5 лет, или высшее профессиональное образование и дополнительное профессиональное образование в области государственного и муниципального управления или менеджмента и экономики и стаж работы на педагогических или руководящих должностях не менее 5 лет». Таким образом, сделан акцент на административном опыте и профессиональных компетенциях управленца.

Среди респондентов, принявших участие в онлайн опросе, более половины (65,3%) имеют профильное образование в сфере культуры и искусства. В списке базовых специальностей указаны: учитель ИЗО и черчения, музыки, сольфеджио, фортепиано, артист ансамбля, концертмейстер, хормейстер, хореограф и др. В числе непрофильных специальностей, не относящихся к квалификации преподаватель или к искусству напрямую, отмечают: журналистика, филология, военное дело, социальная работа и туризм. Респонденты, занимающие руководящую должность, имеют необходимое ква-

лификационное требование. Чуть менее четверти респондентов (17,3%) указали стаж работы в учреждении культуры от года до пяти лет, треть опрошенных имеет опыт работы более 25 лет, у 28% участников опроса продолжительность трудовой деятельности в организациях культуры и искусства составляет от шести до 15 лет. В то же время, опыт работы на руководящей должности у более чем половины респондентов во временном диапазоне варьируется от года до пяти лет (52%), менее трети руководителей выполняют менеджерские функции 6-15 лет, а 16% имеют административный опыт 16-25 лет.

Не менее острый вопрос, остающийся актуальным на протяжении последних тридцати лет, – кадровая политика в сфере культуры и искусства. Смена поколений запускает дискурс о новых культурных формах коммуникации и организации социально-культурной деятельности, методах и технологиях работы с получателями культурных и образовательных благ, реципиентами, а также с кадрами. Поворот в сторону демократизации общества и трансформация системы ценностей в условиях глобального многополярного мира приводят к переосмыслению ценности культуры и искусства. В случае учреждений культуры подготовка кадров и привлечение в сферу культуры и искусства нового поколения управленцев и специалистов представляется жизненной необходимостью. Даже специалисты, окончившие образовательные учреждения пять-шесть лет назад уже не всегда владеют достаточной информацией о культурных процессах, происходящих в современном мире и имеющих отношение к новым инновационным проектам и управленческим технологиям [3]. Необходимый принцип ротации кадров позволит уси-

лить кадровый потенциал сферы культуры. На сегодняшний день сфера культуры остается не столь привлекательной для молодых управленцев и специалистов по ряду причин, среди которых такие нерешенные вопросы в отрасли, как низкий уровень оплаты труда и, соответственно, низкий уровень качества жизни, несбалансированная система мотивации и служебно-профессионального продвижения, несформированная система кадрового резерва.

По данным Росстата в сфере оплаты труда отдельных категорий работников социальной сферы и науки за январь-июнь 2022 года, средняя зарплата работников учреждений культуры и педагогических работников организаций дополнительного образования для детей, относящихся к государственной и муниципальной формам собственности, в большинстве своем не достигает верхней границы средней заработной платы в регионах [4]. Исключением являются российские регионы, которые находятся в рейтинге лидеров с самой высокой средней заработной платой. Как правило, среди них Чукотский автономный округ, Ямало-Ненецкий автономный округ, г. Москва, Магаданская область, Ненецкий автономный округ. Рассматривая среднюю заработную

плату работников дополнительного образования и работников учреждений культуры, стоит отметить, что данный показатель в отношении последних несколько ниже.

Работа является одним из ключевых факторов, влияющих на уровень субъективного благополучия и удовлетворенности жизнью. На уровень удовлетворенности работой могут влиять различные независимые переменные, в числе которых: характер и содержание труда, отношения в коллективе и с руководством, размер заработной платы, социальные гарантии, условия труда, престиж работы. Удовлетворенность работой вносит большой вклад в удовлетворенность жизнью у лиц с высшим образованием и у лиц, проживающих в городах, не являющихся столицами областей [5]. Полученные в сентябре текущего года результаты опроса ВЦИОМ, проведенного с помощью метода телефонного интервью по стратифицированной случайной выборке (опрошено 1600 респондентов), свидетельствуют, что у 38% респондентов уровень удовлетворенности рабочим местом значительно выше, чем пару лет тому назад [6].

Согласно полученным эмпирическим данным нашего исследования, следует, что среднее значение удовлетворенностью нынешней ра-

ботой при минимальном значении 2 и максимальном значении 10, составляет 7,99.

При этом у руководителей в возрасте 25-35 лет отмечается рост удовлетворенности своей работой, и среднее значение составляет 9,09; а на отметке 8 фиксируется уровень удовлетворенности работой руководителями, возрастной диапазон которых от 36-45 лет.

Статистические результаты исследования портрета профессиональной группы творческих работников, задействованных в сфере культуры, полученные Е. Ю. Поляковой и М. А. Манокиным в ходе Комплексного наблюдения условий жизни (КОУЖ) населения России, проведенного Федеральной службой государственной статистики (Росстат) в 2016 и 2018 годы, свидетельствуют о том, что данные творческие работники в большей степени удовлетворены своей деятельностью по сравнению с представителями других профессиональных групп [7]. При этом исследователи отмечают более высокий уровень морального удовлетворения от работы, условий и режима труда.

Постепенная смена типа экономической системы, в которой ключевую роль играют инновации, технологии и креативность, трансформируют представления и требования к компетенциям менеджеров и работников. Манифестация принципов креативной экономики, в основе которой заложена идея развития человеческого капитала, задает новую оптику в управлении и подчинении, где все чаще на авансцену выходят такие навыки, как умение принимать решения, критически и творчески мыслить. По данным исследовательского отчета о будущей работе (*The Future of Jobs Report 2020*), обнародованного на Международном экономическом форуме (World Economic Forum) в 2020 году, сделаны весьма интересные заключения. Предполагается, что к 2025 году востребованность работников будет связана с уровнем владения основными навыками, среди которых называются системный анализ, креативное и критическое мышление [8]. В отчете дифференцируются такие типы навыков, как поиск и принятие реше-

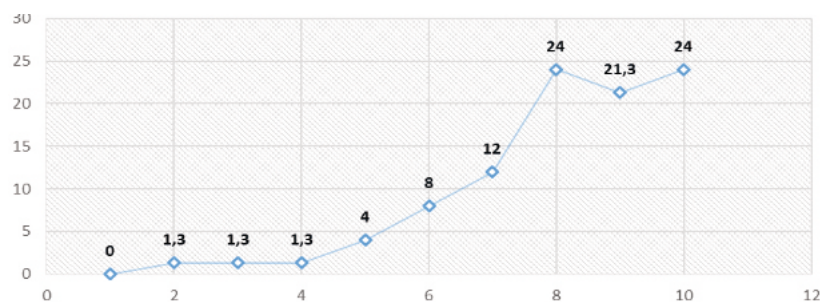


Рис. 1. Удовлетворенность руководителей своей работой. Был задан вопрос «Насколько в целом Вы удовлетворены своей работой?» (%)

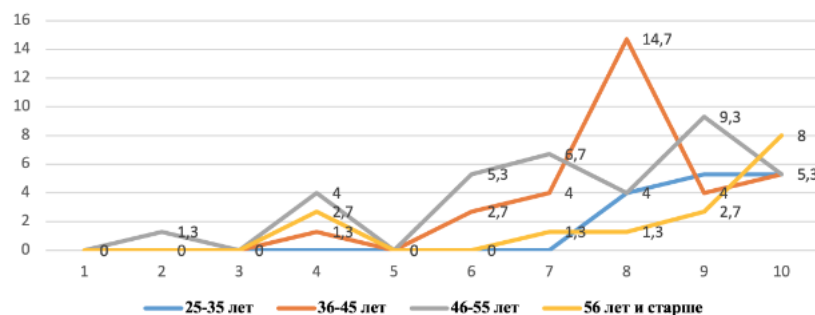


Рис. 2. Удовлетворенность руководителей своей работой в разрезе возраста (%)

ние (*self-management*), работа с людьми, использование и развитие технологий. Делается вывод, что данные навыки позволят работникам успешно реализовывать свой личный и профессиональный потенциал.

Вместе с запросом менеджеров на развитие «мягких навыков» (*soft skills*) у работников обновляется и набор компетенций руководителя – качеств, в числе которых цифровая компетентность, «мягкие навыки», командное управление, прозрачность, ориентированность на результат, эмоциональный интеллект и системное мышление. В ходе нашего онлайн опроса руководителям образовательных учреждений сферы культуры и искусства был задан вопрос «На Ваш взгляд, какие навыки важно было бы сформировать у работников Вашей организации в настоящее время?» и предложено выбрать не более трех наиболее важных навыков из 11 значившихся в списке. В их числе самодисциплина, работа в команде, самостоятельное решение проблем, творческий подход, профессиональные притязания, инициативность, самостоятельность, ответственность в работе, критическое мышление, коммуникабельность и эффективное взаимодействие в коллективе и саморазвитие. Тип данного вопроса полужакрытый, что предполагает возможность респондентов самостоятельно указать умения работника, востребованные руководителем в профессиональной деятельности.

Проранжировав список ключевых навыков, мы приходим к выводу о необходимости умения работать в команде. Именно это умение занимает верхнюю строчку рейтинга. Так полагает почти половина участников опроса, которые отметили хотя бы один раз данное умение (48%). На второй позиции значится «самодисциплина», 45,3% респондентов указали данный навык в своих ответах не менее одного раза. На третьей строке находится навык «ответственность в работе», согласно мнению чуть более трети опрошенных. Таким образом, три ключевых навыка работника, вошедшие в перечень актуальных для руководителей в профессиональной деятельности работников сферы образования в культуре, связаны с умением взаимодействовать в ко-

манде, быть инкорпорированным в коммуникационную систему организации. При этом в ТОП-3 востребованных руководителями компетенций работников не вошел такой навык, как «творческий подход в профессии». Замыкают список профессиональных и «мягких» навыков коммуникабельность и эффективное взаимодействие в коллективе.

Вне фокуса зрения руководства остаются такие навыки, как критическое мышление и профессиональные притязания. Последний навык связан с мотивационной системой и формированием стремления работника к достижению благополучия, целей и успеха в профессиональной деятельности. Профессиональная карьера во многом определяется мотивационной, волевой и эмоциональной сферой личности работника. Как правило, уровень профессиональных притязаний работников в организациях сферы образования, культуры и искусства государственной и муниципальной форм собственности остается на недостаточно высоком уровне в силу сложившихся экономических, культурных и институциональных условий. При таких условиях побуждение личности к профессиональному росту, связанному не в последнюю очередь с карьерой, в первую очередь определяется формальными требованиями к работнику, а не стремлением личности к саморазвитию в силу внутренних побуждений к получению новых знаний, умений и компетенций. Повышение квалификации наемных работников регламентировано законом и закреплено в нормативных документах.

Тенденция последних лет в профессиональной сфере меняет представление о компетентности руководителя и работника. Многовариативные практики профессиональной деятельности в разных секторах (государственном или бизнесе), предполагают непрерывное образование и повышение квалификации для востребованности на рынке труда. В области культуры и искусства создаются центры непрерывного обучения на базе государственных образовательных организаций, профессиональных образовательных учреждений и библиотек. Как следует из официального документа «Концепция созда-

ния и функционирования центров непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управленческих кадров в сфере культуры», подписанного министром культуры Российской Федерации 31 декабря 2020 г., ключевая проблема, решение которой предполагается посредством вновь созданных центров, – это отсутствие в статье 47 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» прав и обязанностей по получению дополнительного образования работниками культуры [9]. Однако, как подчеркивается в документе, педагогические кадры имеют доступ к дополнительному образованию, которое обеспечено нормативно-правовыми актами.

Институциональные изменения в сфере непрерывного образования творческих работников и управленческих кадров в сфере культуры могут повлечь за собой не только экстенсивные перемены, но и качественные трансформации. Следуя Концепции развития центра, получение новых знаний и умений работниками и управленцами в сфере культуры запустит механизм реформирования отрасли на уровне ценностей, принципов, коммуникации и инструментов работы, что должно привести к успешному и эффективному развитию всей отрасли.

Такие навыки работников, как инициативность, способность к самостоятельному решению проблем и саморазвитие остались недооцененными и невостребованными участниками онлайн опроса. При этом в равном процентном соотношении руководители старшей и средней возрастной групп выделяют саморазвитие и самодисциплину. Для руководителей старшей возрастной группы важны следующие навыки, расположенные в порядке значимости для руководителей: работа в команде, творческий подход, самодисциплина, ответственность в работе, коммуникабельность и эффективное взаимодействие в коллективе. При этом почти половина респондентов подчеркивает особую значимость творческого подхода, полагая, что это является залогом успеха в деятельности организации, а еще 46% опрошенных «скорее согласны» с этим утверждением.

Для средней возрастной группы среди важных компетенций работника обозначены: работа в команде, самодисциплина, коммуникабельность и эффективное взаимодействие в коллективе, саморазвитие. Ответы руководителей младшей возрастной группы представлены следующим образом: равноценными навыками являются работа в команде, самодисциплина, инициативность и ответственность в работе. Руководители солидарны во мнении, что личные качества сотрудника являются не менее важными, чем профессиональные, и на это указали 64% респондентов. Четверть руководителей склоняются в сторону приоритета в работе только профессиональных компетенций, и лишь 9,3% затруднились с ответом.

Существует устойчивое убеждение, что сфера культуры и искусства требует от работников больше креативного подхода, создания свободной и открытой среды, которая бы стимулировала к реализации творческого потенциала кадров. Большинство руководителей отмечают, что не препятствуют проявлению инициативы работников, и их идеи могут быть внедрены в работу организации. В поиске оптимальных действий руководители могут обращаться к мнению работников организации, об этом свидетельствуют ответы респондентов: 70% «полностью согласны» и «скорее согласны», а суммарный процент не солидарных с данным утверждением составляет 17,3%, у 2,7% опрошенных вопрос вызвал определенную трудность. Вместе с тем отмечается полная солидарность с



Рис. 3. Востребованные навыки работника руководителем.

высказыванием о значимости для руководителя профессиональной самореализации творческого квалифицированного персонала.

Полученные результаты позволяют сделать вывод, что рефлексия творческого труда, а также таких аспектов, как уровень субъективного благополучия и удовлетворенности управленцев и работников в сфере культуры своей жизнью и работой, условиями труда, во многом определяются значением роли и статуса культуры в обществе, особенностями проводимой государственной культурной политики. Ни одна инновационная управленческая практика не сможет быть внедрена, пока она не будет понята и инкорпорирована в общую систему взглядов, норм и представлений.

С одной стороны, управление сферой культуры презентует своего рода консервативные установки в вопросах сохранения традиций и обычаев, а также устоявшихся культурных моделей поведения. С другой стороны, это та сфера, которая является детерминантом модернизационных процессов, что усиливает значимость роли культуры и

агентов пространства культурной политики. Культура, продолжая оставаться в фокусе государственных интересов, предполагает наличие культурной инфраструктуры на всех уровнях управления – федеральном, региональном и муниципальном. Эффективность менеджмента в сфере культуры во многом будет определена компетенциями руководителя, а именно, управлением изменениями и рисками, развитием эмоционального интеллекта, формированием мотивационной системы работника в его профессиональной траектории с намеченным вектором непрерывного образования.

Благодарность

Выражаю благодарность Заслуженному работнику культуры РФ, директору центра непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управленческих кадров в сфере культуры **Пономаревой Наталье Григорьевне** за предоставленную возможность для проведения онлайн-опроса в рамках реализации Федерального проекта «Творческие люди» Национального проекта «Культура» в июне 2022 года.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Бикметов Е. Ю. Культура управления как объект социологического познания // Социологические исследования. 2014. № 9. С. 69-72.
- [2] Единый квалификационный справочник должностей в разделе "Квалификационные характеристики должностей работников образования". URL : <https://rg.ru/documents/2010/10/20/teacher-dok.html>
- [3] Дерябина Е. Д., Лукин Ю. А. О кадрах управления в сфере культуры. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/o-kadrah-upravleniya-v-sfere-kultury>
- [4] Итоги федерального статистического наблюдения в сфере оплаты труда отдельных категорий работников социальной сферы и науки за январь-июнь 2022 года // Федеральная служба государственной статистики: [сайт]. URL : https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/itog-monitor_02-22.htm
- [5] Соболева Н. Э. Факторы, влияющие на вклад удовлетворенности работой в удовлетворенность жизнью // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2020. N 1 (155). С. 368-391.
- [6] Делу – время, а потехе? : аналитический обзор // ВЦИОМ : [сайт]. URL : <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiy-obzor/delu-vremja-a-potekhe>
- [7] Полякова Е. Ю., Манокин М. А. Специалисты в области культуры на российском рынке труда // Экономическая социология. 2021. Т. 22, № 1. С. 35-55.
- [8] Till Alexander Leopold, Stefanova Ratcheva, Saadia Zahidi The Future of Jobs Report 2018. Centre for the New Economy and Society / World Economic Forum, Cologne / Geneva. URL : <https://>

www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf

- [9] Концепция создания и функционирования центров непрерывного образования и повышения квалификации творческих и управлен-

ческих кадров в сфере культуры : утв. Приказом Министерства культуры РФ от 31.12.2020 № 1788. URL : <https://culture.gov.ru/upload/medialibrary/8da/8dab458a2a00aa151a7adec25e317c8f.pdf>

COMPETENCES OF HEADS OF CULTURAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS: REQUEST FOR COMMAND, RESPONSIBILITY AND SELF-DISCIPLINE

AUTHOR'S INFORMATION

Inna V. Babayan

(Ph.D. of Soc. Sc., Assoc. Prof.)

Saratov State Conservatory named after L. V. Sobinov (1, P. Stolypin Av., Saratov, 410012, Russia)

@ innabv@list.ru

KEYWORDS

Culture, cultural management, job satisfaction, professional skills, competencies.

FOR CITATION

Babayan I.V. (2022). Competences of heads of cultural educational institutions: request for command, responsibility and self-discipline. *Managing culture*. No. 2. Pp. 21–47.

ABSTRACT

The article attempts to outline the problematic field of management in the field of culture in the context of state policy based on empirical data from an online questionnaire survey among heads of educational institutions in the field of culture (N=75) - students of the program of the Federal project "Creative people" within the framework of the National project "Culture", trained in June 2022. In the article, the author focuses on the current trend in the management of cultural institutions of state and municipal ownership associated with the requirement and idea of a leader, who is primarily considered as a manager with basic knowledge in the field of "State and municipal management", "Management", "Personnel Management". The author focuses on the issues of professional growth of cultural workers and their competencies, professional (hard skills) and "soft" skills (soft skills), relevant in the opinion of cultural managers; satisfaction of managers with their work. According to the data obtained during the pilot study, such skills as critical thinking, self-development and initiative are not considered by the heads of cultural educational institutions as a priority for their employees. At the same time, managers pay attention to the employee's ability to interact in a team, emphasize the importance of such qualities as responsibility and self-discipline. As a result of the study, the author comes to the idea of the productivity of management in the field of culture, which should integrate the knowledge and skills of management in a situation of uncertainty and economic, political and cultural risks, the desire to develop positive motivation among subordinates, based on a value-based intergenerational approach.

REFERENCES:

- [1] Bikmetov E. Yu. Management culture as an object of sociological knowledge // Sociological research. 2014. No. 9. S. 69-72.
- [2] Unified qualification directory of positions in the section "Qualification characteristics of positions of educational workers". URL: <https://rg.ru/documents/2010/10/20/teacher-dok.html>
- [3] Deryabina E. D., Lukin Yu. A. On management personnel in the sphere of culture. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-kadrah-upravleniya-v-sfere-kultury>
- [4] The results of the federal statistical observation in the field of remuneration of certain categories of workers in the social sphere and science for January-June 2022 // Federal State Statistics Service: [website]. URL : https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/itog-monitor_02-22.htm
- [5] Soboleva N. E. Factors affecting the contribution of job satisfaction to life satisfaction // Public opinion monitoring: Economic and social changes. 2020. No. 1 (155). pp. 368-391.
- [6] It is time for business and it is time for fun : analytical review // VTsIOM: [website]. URL : <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskiy-obzor/delu-vremya-a-potekhe>
- [7] Polyakova E. Yu., Manokin M. A. Specialists in the field of culture in the Russian labor market // Economic sociology. 2021. V. 22, No. 1. S. 35-55.
- [8] Till Alexander Leopold, Stefanova Ratcheva, Saadia Zahidi The Future of Jobs Report 2018. Centre for the New Economy and Society / World Economic Forum, Cologny / Geneva. URL : https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- [9] The concept of creation and functioning of centers of continuous education and advanced training of creative and managerial personnel in the field of culture: approved. Order of the Ministry of Culture of the Russian Federation of December 31, 2020 No. 1788. URL : <https://culture.gov.ru/upload/medialibrary/8da/8dab458a2a00aa151a7adec25e317c8f.pdf>

ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ НА ДИСТАНТЕ: ПРАКТИКИ КОНТРОЛЯ СОТРУДНИКОВ ПРИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЕ



АННОТАЦИЯ

Пандемия COVID-19 внесла серьезные изменения в жизнь современного человека, и одно из самых значимых – распространение дистанционной (удаленной) работы. Несмотря на то, что проблематику дистанта осмыслили учеными и исследователями задолго до пандемии, масштабы распространения его в организациях, где ранее не было практик удаленной работы, обострили вопросы выстраивания эффективных трудовых отношений.

После пандемии россияне, работающие удаленно или гибридно, не могли однозначно оценить «удаленку» (оценивали примерно одинаково и плюсы и минусы такого режима работы), однако сохранение дистанционных трудовых отношений актуализирует вопросы взаимодействия между руководителями и подчиненными – исполнителями рабочих задач.

Работа дистанционно для персонала организаций имела негативные эффекты (ненормированный рабочий день, излишний контроль со стороны руководства, сбой и усложнение коммуникаций и пр.). Удаленный формат работы вынудил руководителей решать вопросы эффективного взаимодействия команды, сохранения производственного процесса, контроля за работой сотрудников, поддержания и увеличения мотивации и вовлеченности персонала. Основные стратегии менеджеров по контролю в трудовых отношениях можно описать как модель усиления, или стратегия формализации, и модель ослабления, или стратегия снижения формализации. Однако обе модели усиливают трудовую нагрузку на участников трудовых отношений либо на заполнение и подготовку отчетности (формализация), либо увеличение числа встреч, коммуникаций (снижение формализации). Эффект от использования двух моделей разный с точки зрения влияния на работников: в первом случае увеличивается отчужденность, во втором – повышается мотивация.

Исследователи отмечают распространенные ошибки в организации взаимодействия и контроля в трудовых отношениях: игнорирование специфики распределенного коллектива (например, разные часовые пояса), размытие границ между рабочим и личным временем для коммуникаций, отсутствие обратной связи, ограниченность в информировании, погружении в актуальное состояние дел в организации. Кроме того, важным негативным аспектом во взаимодействии руководителей и подчиненных являются сложности в постановке задач и оценки успешности ее выполнения. Умение правильно сформулировать задачи – важный навык руководителя, но в условиях дистанционной работы он становится решающим для обеспечения качественной и эффективной работы. Задачи руководителем могут быть поставлены письменно, а у работников может не быть возможности уточнить необходимую информацию; коммуникации в условиях удаленки удлиняются, что приводит к сложностям как в выстраивании взаимопонимания, так и в результативности сотрудников, команды.

Основными способами повысить эффективность взаимодействия в дистанционных трудовых отношениях являются постановка задач по SMART, обеспечение удобными инструментами коммуникации, четкое планирование

В период пандемии COVID-19 многие организации стремительно и вынужденно перешли на удаленную работу, и это простимулировало интерес к теме дистанционной занятости, интенсивность исследований этой формы занятости. Оказавшись в новых социальных условиях (самоизоляция, удаленные коммуни-

кации, работа на дому) работники и работодатели также стремительно стали выработать новые правила организации работы, выполнения рабочих задач, коммуникаций. Проблемы, с которыми столкнулись организации, не являются чем-то новым и уникальным: сложности и ограничения удаленной (ди-

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Бурлуцкая Мария Георгиевна
(канд. социол. наук, доц.)
АО «ПФ „СКБ Контур“»
(620144, Россия, Екатеринбург,
ул. Народной воли, стр. 19а)
@ mary-bu@yandex.ru

Харченко Вера Сергеевна
(канд. социол. наук)
Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта/ Народной Воли, 62/45)
@ verakharchenko@yandex.ru

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Трудовые отношения, удаленная работа, COVID-19, дистанционная работа, дистанционный работник, контроль, управление, управление персоналом.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Бурлуцкая М.Г., Харченко В.С. Трудовые отношения на дистанте: практики контроля сотрудников при удаленной работе // Управление культурой. 2022. № 2. С. 27–47.

во взаимодействии руководителей и подчиненных являются сложности в постановке задач и оценки успешности ее выполнения. Умение правильно сформулировать задачи – важный навык руководителя, но в условиях дистанционной работы он становится решающим для обеспечения качественной и эффективной работы. Задачи руководителем могут быть поставлены письменно, а у работников может не быть возможности уточнить необходимую информацию; коммуникации в условиях удаленки удлиняются, что приводит к сложностям как в выстраивании взаимопонимания, так и в результативности сотрудников, команды.

станционной) работы регулярно обсуждались в контексте исследовательской нестандартной занятости, в частности исследователями фриланса, самозанятости и дистанционных работников¹. Однако проблема массового перехода из офлайн в онлайн поставила новые фокусы и задачи в осмыслении данного феномена и

формы трудовых отношений. Изучение изменений в сфере труда и трудовых отношений под влиянием дистанционной занятости продолжится, так как удаленный формат работы показал свои преимущества и запрос на «дистанционку» сохранен², а работники и работодатели продолжают искать баланс в создании эффективных условий работы.

Эксперты МОТ³ оценивают глобальный потенциал удаленной работы в 18% рабочих мест (от 12% в странах с низким уровнем развития постиндустриальной экономики), что примерно в 6 раз больше, чем количество работавших удаленно до пандемии. Этот прогноз указывает на то, что, адаптировавшись к новым (вынужденным) условиям, и работники, и работодатели могут комбинировать режим и формат работы, выбирая выполнение трудовых функций дистанционно на регулярной или временной основе.

Хотя понятия «дистанционная работа» и «дистанционный работник» были введены в законодательство в 2013 г.⁴, в 2020 г. в правовое поле попали договоренности о режиме работы – они должны быть закреплены в трудовом договоре или дополнительном соглашении к трудовому договору (изменения в Трудовом кодексе РФ от 8.12.2020).

Социальные исследователи с началом пандемии стали изучать изменения, которые происходили в организациях и по стране в целом: их проводили как крупные исследовательские центры (ФОМ, ВЦИОМ), так и региональные организации (в том числе Фонд «Социум»⁵); особенно интенсивно изучали пандемийные эффекты в марте-июне 2020 г.

Таблица 1 — Ответы россиян на вопрос: «В этом году из-за ситуации с коронавирусом сотрудники некоторых компаний были переведены на удаленный режим работы. Скажите, а как Вы работаете в настоящее время? (закрытый вопрос, один ответ, % от работающих россиян)⁷

	% от работающих россиян	Москва и Санкт-Петербург	Города-миллионники	500-950 тыс.	100-500 тыс.	До 100 тыс.	Село
Преимущественно из дома, удаленно	11	24	14	17	9	6	4
Преимущественно в офисе, на предприятии или работа носит разъездной характер	75	48	74	67	77	83	88
В какие-то дни работаю из дома, в какие-то – езжу на работу	12	25	12	16	12	9	6
Затрудняюсь ответить	2	3	0	0	2	2	2

Источник: данные ВЦИОМ (опрос проведен в январе 2021)

Численные оценки распространенности дистанционной работы в самом остром периоде «самоизоляции» весной 2020 года следующие:

- от 12% населения РФ по данным опросов ФОМ⁶; среди перешедших на удаленную работу в связи с пандемией преобладали люди с высшим образованием (81%), особенно много – работников сферы образования, IT-индустрии и финансов.
- до 19% для Екатеринбурга – крупного города; в основном это работники сфер образования и науки, сферы продаж, услуг и сервиса, производства и строительства (офисные работники, инженеры). Для многих это новый и не всегда простой опыт, но, в целом, для этой категории занятых ситуация складывается неплохо.

По данным ВЦИОМ 23% занятых россиян (на февраль 2021 г.) полностью или частично работали удаленно (см. таб. 1), и чаще всего о дистанционной работе заявляли жители городов-миллионников (49%) и крупных городов (500-950 тыс. жителей) (33%).

Причем в феврале 2020 г. на момент опроса (до пандемии) удаленно работали только 4% занятых россиян, а частично (гибридно) 6%.

Отрасли, в которых удаленная работа максимально использовалась в период пандемии, – образование, IT-индустрия, продажи, маркетинг и сервис B2B, финансы. Все отрасли, кроме образования, частично сохранили дистант и после отмены пандемийных ограничений – все чаще в вакансиях стали встречаться условия работы в гибридном формате (сочетание удаленной занятости и периодического присутствия в офисе).

Исследователи ВЦИОМ выяснили, какие изменения произошли на рабочем месте у тех, кто работает удаленно или в гибридном формате⁸. Самые неоднозначные оценки получили возможность организовать рабочий процесс дома лучше, чем в офисе (47% ответили утвердительно, 49% не согласились), и самооценка эффективности работы из дома – у 45% позитивная оценка; а 44% оценили отрицательно (кроме

¹ Электронная библиотека eLibrary.ru содержит более 10 тыс. публикаций, связанных с удаленной работой и опубликованных до пандемийного периода (до 2019 г.)

² По данным исследователей, число вакансий, в которых указан режим удаленной работы за пандемию постоянно увеличивался, но не стал сокращаться после ее окончания – на основе данных Карпунина Е. К., Моисеев С. С., Карпунин К. Д. Трансформация рынка труда в период пандемии: новые риски экономической безопасности // Дружеровский вестник. 2022. № 1 (45). С. 156-165.

³ <https://voxeu.org/article/working-home-estimating-worldwide-potential>

⁴ Статья 312.1. ТК РФ определяет дистанционную (удаленную) работу как «выполнение определенной трудовой функцией вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети «Интернет», и сетей связи общего пользования». Дистанционный работник – это «работник, заключивший трудовой договор или дополнительное соглашение к трудовому договору, <...>, а также работник, выполняющий трудовую функцию дистанционно в соответствии с локальным нормативным актом, принятым работодателем <...>». Источник: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/adca37e8038a44ab5499c589bf6205dce6af12d6/

⁵ Исследования проводились в апреле-мае 2020 г., телефонный опрос жителей Екатеринбурга (n=600), глубинные интервью и фокус-группы с занятыми (2 группы – бюджетники, небюджетники, 4 интервью с предпринимателями)

⁶ Кертман Г., Боброва А., Глазков К., Осипова И., Рейнюк А. Повседневность пандемии: особенности жизнеустройства // Социология пандемии. Проект КоронаФОМ, 2021. С. 98-114

⁷ Удаленная работа по-русски: плюсы и минусы. Аналитический обзор от 16 февраля 2021 г. // ВЦИОМ : [сайт]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/udalennaja-rabota-po-russki-pljusy-i-minusy>

⁸ Там же.

того, именно оценка эффективности работы из дома вызвала больше всего затруднений с ответом – 11%) (см. таб.2).

На утверждения, описывающие возможные негативные последствия удаленной работы, две трети опрошенных «удаленщиков» отметили, что рабочий день стал ненормированным (65%), у 43% увеличился рабочий день, треть заявила о том, что работать стало сложнее из-за отвлекающих факторов (34%). Все это указывает на сложности в организации рабочего времени, в выполнении задач и взаимодействии с коллективом, руководителями.

Важно зафиксировать тот факт, что дистанционная работа – не самое проблемное изменение трудового статуса и трудовых отношений, с которым пришлось столкнуться в пандемию. Так, по данным опроса жителей Екатеринбурга в мае 2020 года, 11% взрослых жителей Екатеринбурга пришлось столкнуться с сокращением заработка. В основном потеря в доходах коснулась работников общепита, торговли и сферы продаж, а также сферы услуг и сервиса (по сути, отраслей, где производственный процесс не предполагает дистанционного или гибридного характера работы). Не избежали этого и многие занятые в производстве. Сохранение работы (как правило, в сокращенном объеме) для этих сотрудников, к сожалению, связано и с сокращением привычного уровня дохода.

Таким образом, в ситуации внешних экономических ограничений, стресса и неопределенности работодатели нередко реагировали принятием решений, ущемляющих права сотрудников предприятий. С другой стороны, опросы работодателей показывают, что у многих из них была мотивация сохранения коллектива⁹, и решение о сокращении зарплаты в этой ситуации они считали более приемлемым, чем сокращение рабочих мест и увольнение.

Еще один вариант изменения характера и условий труда в период пандемии – увеличение трудовой нагрузки, с которым столкнулись (по данным опроса екатеринбуржцев) около 6% населения. И лишь у менее чем 1% в связи с этим увеличил-

Таблица 2 — Распределение ответов на вопрос: «Сейчас я читаю Вам несколько утверждений об удаленной работе, а Вы скажите, согласны ли Вы с ними или нет» (закрытый вопрос, один ответ, % от тех, кто работает удаленно или комбинированно)

	Скорее согласен	Скорее не согласен	Затрудняюсь ответить
При работе удаленно мой рабочий день увеличился	43	56	1
При работе удаленно мой рабочий день стал ненормированным	65	32	3
Удаленно / из дома мне стало труднее работать из-за отвлекающих факторов	34	64	2
Удаленно / из дома мне удается лучше организовать рабочий процесс, ничего не отвлекает	47	49	4
Удаленно / из дома мне стало труднее работать из-за отсутствия коллектива	33	62	5
Удаленно / из дома я работаю более эффективно, успеваю больше сделать за день	45	44	11

Источник: данные ВЦИОМ (опрос проведен в январе 2021)

ся заработка, то есть для работодателей это изменение тоже – вариант экономии на заработной плате.

Интересно при этом, что именно работодатели, менеджеры, предприниматели более сложно переживали адаптацию к новым условиям, поскольку они столкнулись с необходимостью принятия решений, перестройки процессов в короткий срок и в условиях неопределенности. Как показывают интервью с представителями МСП, в начале карантина (весной 2020 года), многие из них всерьез рассматривали и остро переживали угрозу разорения бизнеса, потери средств к существованию. В то же время для этой группы, привыкшей выживать и бороться за свой бизнес, были характерны конструктивные оттенки во взглядах на перспективы.

- Это необходимость, это нужно выдержать, чтобы не было страшных последствий (частный сектор).

- Когда у тебя финансовые проблемы, которые грозят банкротством, не до самообразования. Скучать не приходится. Удаленка не всегда эффективна. Ищу выходы из положения, мы завязаны с партнерами, надо сохранять бизнес цепочку (частный сектор).

- Моя работа позволяет мне работать из дома, это необходимо, чтобы мы не пошли по худшим сценариям (частный сектор).

- Многие останутся без работы, боюсь, чтобы потом не получилось разгула преступности. За это очень переживаю (предприниматель).

- Нужно просто принятие, это время, которое можно посвятить себе, семье. Когда я работала, я практически не видела детей (предприниматель).

В то же время для рядовых сотрудников, особенно для бюджетников, даже при условии некоторого сокращения оплаты труда, период «самоизоляции» нередко воспринимался как возможность отдыха и передышки.

- Я рада, что не надо сидеть на работе весь день, много свободного времени, минималку платят. Главное здоровье, пересидеть готова еще месяц (бюджетники).

- Первые две недели нравилось. А сейчас чувствую себя бесполезной, хочу на работу (бюджетники).

- Я легко переношу. Плов научился готовить. Одни положительные эмоции – читаю Чехова. Много свободного времени, которое можно потратить на самообразование (бюджетники).

По мнению большинства россиян, получивших опыт «дистантанта», работать удаленно удобно – так считают 64% опрошенных дистанционных работников. Однако мнения о преимуществах и недостатках удаленной работы разделились: примерно одинаковое число опрошенных говорили о наличии либо плюсов, либо минусов (25% и 20% соответственно), а половина отметили, что в удаленке есть и то и другое одновременно (52%).

В исследовании омичей о трудностях работы удаленно авторы за-

⁹ Петренко Е., Богомолова Е., Кот Ю., Никифорова Е. Корпорации и пандемия // Социология пандемии. Проект КоронаФОМ. 2021. С. 180-210.

фиксируют оценки сотрудников и их руководителей: для работников наиболее критичными были ненормированный рабочий день (27%) и ощущение изолированности от компании (24%), в то время как руководители считали, что их работники испытывают нехватку общения с коллегами (24%) и отвлекаются от работы в домашних условиях (23%) (табл. 4). Последнее расхождение оценок работников и руководителей очень показательное: действительно, одной из проблем удаленной занятости стало снижение производительности труда, которую фиксировали руководители, но не ощущали сотрудники.

Действительно, зарубежные исследования показали, что производительность труда на удаленке снижается. Исследование, проведенное в июне 2020 г. в Японии, показало, что производительность переведенных на «удаленку» работников составляла только 60–70% от прежней¹²; опрос американских работников в конце мая 2020 г., проведенный Блумом и его коллегами, показал, что лишь половина может работать из дома с продуктивностью от 80% и выше¹³. Стоит отметить, что низкая производительность была связана в первую очередь с неадаптированностью сотрудников к работе на дому: сложно было выстроить рабочий режим, организовать удобное рабочее место. Работники в целом не были готовы к работе из дома, в окружении близких. Для некоторых работодателей это была вынужденная мера: этого требовали административные органы, запрещая нахождение в организации более 70% персонала¹⁴. Работодателям необходимо было реорганизовать рабочие процессы, что в незнакомой ситуации получалось с определенной долей ошибок и проблем.

Таблица 3 — Ответы россиян на вопрос: «На Ваш взгляд, в удаленной работе больше плюсов или больше минусов, или плюсов и минусов примерно поровну?» (закрытый вопрос, один ответ, % от тех, кто работает удаленно или комбинированно)¹⁰

	% от тех, кто работает удаленно или комбинированно	Мужчины	Женщины
Скорее больше плюсов	25	22	30
Скорее больше минусов	20	23	15
Плюсов и минусов примерно поровну	52	52	52
Затрудняюсь ответить	3	3	3

Источник: данные ВЦИОМ (опрос проведен в январе 2021)

Таблица 4 — Трудности, с которыми сталкиваются сотрудники на удаленных рабочих местах

Проблема	Оценка самих работников	Оценка руководителей
Домашняя обстановка отвлекает от работы	11,9%	22,6%
Ненормированный рабочий день	26,6%	18,3%
Ощущение изолированности от компании	24,4%	16,5%
Нехватка общения с коллегами	17,2%	23,6%
Нет четкого понимания задач и сроков их выполнения	15,9%	14,7%

Источник: данные исследования С. Н. Апенько и А. А. Мальшева¹¹

Таблица 5 — Факторы влияния на производительность в оценках «удаленных» работников

Фактор	Понижается производительность	Производительность практически не меняется	Производительность повышается
Кто занимается вопросами организации рабочего места	Сотрудник самостоятельно	Работодатель	
Кто предоставляет необходимое оборудование и программное обеспечение	Сотрудник самостоятельно	Работодатель	
Есть ли компенсация за использование личной техники в рабочих целях		Да, компенсирует работодатель	
Наличие ежедневных деловых коммуникаций с руководителем и коллегами	Нет этого		

Источник: составлено авторами на основе данных С. Н. Апенько¹⁷

Особенно остро ощутили на себе необходимость быстрой перестройки специалисты из сфер образования и культуры, где личный контакт и взаимодействие человек-человек определяет успешность работы.¹⁵

Российский исследователь С. Н. Апенько изучил факторы производительности труда на удаленных рабочих местах в омских компаниях (были опрошены 373 удаленных в период пандемии сотрудника и 144 их руководителя)¹⁶. На

основе субъективных оценок сотрудников своей производительности было обнаружено, что позитивно влияет на производительность организация рабочего места, обеспечение оборудованием и ПО, компенсация за использование личной техники работодателем. Понижает производительность отсутствие ежедневных коммуникаций по решению рабочих задач.

На вопрос о том, способно ли повлиять на производительность пер-

¹⁰ Удаленная работа по-русски: плюсы и минусы. Аналитический обзор от 16 февраля 2021 г. // ВЦИОМ: [сайт]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/udalennaja-rabota-po-russki-pljusy-i-minusy>

¹¹ Апенько С. Н., Мальшев А. А. Исследование организации удаленных рабочих мест на предприятиях России // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2020. Т. 18. № 4. С. 59-66.

¹² Productivity of Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Evidence from an Employee Survey. URL: <https://ideas.repec.org/p/eti/dpaper/20073.html>

¹³ How working from home works out. URL: <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/how-working-home-works-out>

¹⁴ Такая мера, например, была в Москве, по Указу мэра города от 8 июня 2020 г. N 68-УМ. Источник: О внесении изменений в указ мэра Москвы от 8 июня 2020 г. № 68-УМ // Официальный сайт мэра Москвы. URL: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/47268220/>

¹⁵ См., например: Мясорова О. А. Особенности дистанционной работы хореографического объединения дополнительного образования: проблемы и способы преодоления (из опыта работы) // Наука и образование: новое время : научно-методический журнал. 2021. № 1 (23). С. 36-41.

¹⁶ Апенько С. Н. Факторы производительности труда на удаленных рабочих местах в период пандемии // Фундаментальные исследования. 2021. № 12. С. 22-27.

¹⁷ Там же.

сонала использование цифровых технологий («Позволят ли (позволят ли уже, если используются) цифровые технологии повысить производительность труда персонала на удаленном рабочем месте?»), персонал изученных организаций дал преимущественно положительную оценку: так ответили 69% сотрудников и 70% руководителей.

Итак, публикации по исследованию занятости и трудовых отношений «на удаленке» можно условно разделить на две группы: рассматривающие проблему с точки зрения работников (сложности адаптации) и с точки зрения работодателей (сложности менеджмента). Проблемы, которые выделяются, зеркальны. С позиции сотрудников организаций:

1) проблемы с пространством – сложности в организации работы, необходимость самостоятельного обеспечения «средств производства»;

2) проблемы со временем – сложность четкого выстраивания задач и сроков их выполнения, ненормированный рабочий день, отсутствие четкого понимания начала и конца рабочего дня;

3) ощущение изолированности, недостаток неформального общения с коллегами, тревожность и неопределенность как смысла работы, так и перспектив – компании и соб-

ственных. В результате от 6% до 55% (в разных опросах) отмечают, что их трудовая нагрузка возросла;

4) сложности с самомотивацией – самодисциплиной, самостоятельным управлением рабочим временем, выполнением задач – работники не готовы, не могут перестроиться в такой формат работы; особенно остра эта проблема в таких организациях, где сильно следование правилам, четко распределены задачи и тщательно контролируются их выполнение;

5) необходимость быстрого освоения новых программ, онлайн-технологий – для коммуникаций, встреч, организации работы.

С позиции работодателя (руководителя, управленца):

1) необходимость организовать схему взаимодействия команды, сохранить производственный процесс – реорганизация коммуникаций, оснащение рабочих мест, перестройка имеющихся бизнес-процессов¹⁸;

2) сохранение контроля работы сотрудников;

3) сохранение мотивации и вовлеченности сотрудников (опрос работодателей, Климова С. Г. и Климов И. А.¹⁹).

Многие исследователи фиксируют, что в ситуации удаленной работы у руководителей возникает

ощущение утраты контроля, понимание, что без контроля сотрудники недогружены. Отсюда самые острые проблемы перехода на дистанционную работу – проблема доверия и попытки работодателей формализовать (фактически – зачастую бюрократизировать) процедуры контроля. Доминирование вертикальных иерархий в трудовых отношениях очень плохо переносится в условия дистанта.

О проблемах контроля удаленных работников задумались и в допандемийный период – компаниям и менеджменту важно было не только отслеживать работу тех, кто не был «в поле зрения», но и сокращать возможные издержки²⁰. В условиях пандемии потребность знать, что и как делают сотрудники, насколько эффективно они работают, увеличилась: в непростых социально-экономических условиях, обусловленных неопределенностью и рисками, менеджеру важно контролировать и управлять процессами, выполнением задач и достижением целей.

В настоящий момент наиболее подробно описаны проблемы контроля в дистанционных трудовых отношениях для университетских преподавателей, и именно университеты – пример попыток максимальной формализации контроля. Например, опрос 34 тыс. преподавателей вузов²¹ показал, с одной стороны, что университетские преподаватели оказались подготовлены к переходу на дистанционную работу, поскольку большинство были квалифицированы в отношении онлайн-технологий. Но с переходом на дистанционный формат у большинства (85,7%) преподавателей стало меньше свободного времени, возникло представление о росте рабочей нагрузки в значительной степени из-за необходимости заполнения специальных отчетных форм, усиления контроля со стороны администрации.

Примечательно, что именно университеты демонстрируют пример



Во время пандемии COVID-19 выпускники ДШИ Екатеринбурга сдавали госэкзамен по специальности на сценах ведущих залов. Хоть и пустых.

¹⁸ Подробнее: Гурова И. М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020. Т. 11. № 2. С. 137-139.

¹⁹ Климова С. Г., Климов И. А. Опыт перехода российских компаний на удаленную работу в ситуации пандемии // Социологические исследования. 2021. № 7. С. 50-60.

²⁰ Бутакова К. В., Юрченко Н. Ю. Снижение издержек предприятия с помощью автоматизации систем контроля за персоналом // Инновационная стратегия развития современного предпринимательства: материалы Международной научно-практической конференции. 2019. С. 116-123.

²¹ Rogozin D. Преподаватели Российских вузов о развитии онлайн среды в условиях пандемии // Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития. 2020. №14(116). Май. С. 37-44.

негибкого подхода к контролю и низкого уровня доверия руководства к рядовым сотрудникам. Все опросы преподавателей фиксируют эту проблему. Так, например, опрос преподавателей РГПУ – 30% считают контроль и необходимость заполнения отчетных форм избыточным, 52% ответили, что контроль не способствовал качеству работы²².

Рост доверия, переключение на новый формат общения с сотрудниками, более открытого и неформального, напротив, оказывается эффективным²³. Но такой способ выстраивания трудовых отношений распространен, в основном, в IT-индустрии, включая финтех. Здесь есть примеры противоположные – когда для выстраивания трудовых отношений на дистанте формализация снижается, подключаются неформальные способы взаимодействия (онлайн-конференции с руководителями, «онлайн-вечеринки»). Контроль же времени работы сотрудников осуществляется в большей степени технологичными способами²⁴.

Можно, таким образом, выделить две противоположные модели (стратегии) контроля в трудовых отношениях на дистанте: через усиление (1) и через снижение (2) формализации отношений.

Опросы показывают, что обе модели увеличивают трудовую нагрузку: в первом случае – на заполнение форм и отчетность, во втором – на совещания и коммуникацию. Однако они по-разному влияют на самочувствие и вовлеченность работников. В первом случае, увеличивая отчуждение, во втором – снижая тревожность и повышая мотивацию.

Анализируя особенности «удаленки» работников образовательных учреждений, С. С. Чистяков и Е. Г. Карелин²⁵ отмечают ряд распространенных ошибок в отношении контроля за сотрудниками со стороны руководителей, выделим, на наш взгляд, наиболее существенные:

Таблица 6 — Модели (стратегии) контроля в дистанционной работе

Параметры модели/стратегии	Стратегия Формализации	Стратегия Снижения формализации
Форма контроля	Детализация контроля, формы, пошаговая отчетность	Коммуникация, совещания, «летучки»
Мотивация	Падает, отношения недоверия	Растет, есть чувство вовлеченности
Время	Перегрузка, дополнительная отчетность	Перегрузка, дополнительная коммуникация
Влияние на результаты	Отчетности «забирают» время на выполнение задач	Все время тратится на выполнение задач (нет отвлекающих факторов)
Риски	Формальное заполнение отчетностей, не отражают реальную ситуацию	Нет возможности получить «объективную» информацию – только по запросу, со слов

1. Различия в часовых поясах работы персонала – постановка и контроль за выполнением задач должны это учитывать, чтобы не возникало чувство перегруженности и несправедливости (когда задача или контроль исполнения поступают во вне рабочее время).

2. Отсутствие обратной связи, свободных коммуникаций сотрудников со своими руководителями – работники в такой ситуации попадают в информационный вакуум, ощущают изолированность и дистанцированность от рабочих процессов.

3. Использование разных инструментов информирования и сбора обратной связи – разные платформы, ПО приводят к дублированию информации и ощущению излишнего контроля. Такое «изобилие», наоборот, может приводить к потере важной информации, невыполнению задач (из-за информационного шума).

4. Игнорирование четких критериев качества выполнения рабочих задач – сроки, объект, признаки успешного выполнения и т. п. Если в офлайн коммуникации это может быть пропущено, то в ситуации удаленного взаимодействия прозрачность и четкость требований улучшает взаимопонимание.

Вместе с рефлексией о проблемах дистанционной занятости и «удаленки», стали появляться работы, в которых предлагаются способы минимизации негативных по-

следствий. Кроме инициатив и мероприятий, направленных на сохранение идентичности с компанией, коллектива, поддержание вовлеченности и лояльности, предлагаются меры по организации эффективного выполнения задач.

Одним из важных аспектов является постановка задач удаленному работнику – так как зачастую возможности менеджера в постановке задач максимально полно ограничиваются цифровой коммуникацией, важно не только дать исчерпывающую формулировку, но и учесть контекст работы над задачами.

Так, Р. М. Богданова²⁶ предлагает фокусироваться руководителю на ответе на вопрос «Как сформулировать задачу так, чтобы у сотрудника была мотивация ее выполнить?», а формируя задачи, учитывать особенности мотивации самого работника. Кроме того, в работе помогает делегирование задач, которое необходимо реализовать через 3 этапа:

1. Постановить цель (задачу) – сказать сотруднику, что конкретно нужно, обозначить критерии оценки.

2. Объяснить необходимость выполнения задачи и выделить вклад сотрудника в достижение общей цели. Если в режиме «нормальных» трудовых отношений это было бы не так важно, то при «удаленке» этот этап значим и является обязательным.

3. Проверить, как понял сотрудник поставленную задачу (попро-

²² Крокинская О. Университетские преподаватели в условиях пандемии: травматический социальный опыт дистанционного обучения [Университетские преподаватели в условиях пандемии: травматический социальный опыт дистанционного обучения] // Журнал социологии и социальной антропологии. 2021. Т. 24. № 4. С. 59-89.

²³ Петренко Е., Богомолова Е., Кот Ю., Никифорова Е. Корпорации и пандемия // Социология пандемии. Проект КоронаФОМ. 2021. С.180-210.

²⁴ Кейсы компаний по контролю за работой сотрудников: Рожкова А.В. Бизнес на удаленке: инструменты организации и контроля работы сотрудников // Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития: материалы международной научно-практической конференции / отв. за вып.: В. Л. Бопп, Е. И. Сорокатыя. Красноярск, 2020. С. 375-378; Меариан Л. Цифровые боссы: они могут нанять вас или уволить // БИТ. Бизнес & Информационные технологии. 2022. № 1 (114). С. 16-19.

²⁵ Чистяков С. С., Карелин Е. Г. Особенности дистанционной работы с персоналом в образовательных учреждениях при временной работе удаленно // Вестник ГГУ. 2021. № 3. С. 89-95.

²⁶ Богданова Р. М. Основные направления мотивации персонала, находящегося на удаленной (дистанционной) работе // Рыночная экономика и финансово-кредитные отношения. Ученые записки. Ростов-на-Дону, 2020. Вып. 27. С. 114-120.

сать повторить). Повторение задачи сотрудником помогает и самому руководителю – он лучше понимает восприятие задачи подчиненным, в таком формате обратной связи могут появиться новые идеи для решения, выполнения задач²⁷.

Одним из самых распространенных способов эффективной постановки задач является формулирование «умных» задач, или использование принципов SMART²⁸. Задача, сформулированная по SMART:

Конкретная – *Specific (S)* – должна отражать конечный результат, которого нужно достичь;

Измеримая – *Measurable (M)* – должны быть четкие измерители успешности выполнения задачи (причем выраженные в количественной оценке);

Достижимая – *Achievable (A)* – сотрудник действительно может ее достичь, выполнить, реализовать;

Реальная/Актуальная – *Realistic (R)* – соответствовать текущим целям, соотноситься с другими задачами и деятельностью;

Определенная (ограниченная) во времени – *Time-bound (T)* – должна иметь четкие ограничения во времени ее реализации²⁹.

Кроме правильной и эффективной постановки задач, важно создать правила работы, которые были ранее понятны, но в условиях дистанционной работы могли потерять свою актуальность. Также важно договориться о том, как и в какой форме сотрудники могут сообщать о проблемах в выполнении рабочих задач. Это очень важно, так как возникающие сложности и невозможность их решить самостоятельно

Таблица 7 – Примеры целей для работников

«Обычная» цель	Цель по SMART
Сделать отчет о работе	Подготовить отчет по итогам полугодия в соответствии с требованиями (указаны в файле во вложении к письму) до 1.06.2022 г.
Увеличить посещаемость музеев Свердловской области	Повысить среднее число посетителей музеев Свердловской области с 21,3 ³⁰ до 23,0 к 2023 году
Подготовить проект для библиотек	Разработать концепцию проекта развития библиотечной деятельности в г. Екатеринбурге, включающую не менее 20 городских мероприятий и вовлечением не менее 50% библиотек, до 31.12.2022

но приводит к демотивации сотрудника или провоцирует риски невыполнения поставленных целей. Внутри рабочего коллектива важно договориться о правилах коммуникации в случае возникновения сложностей: кому и когда сообщать, что можно делать самостоятельно, как понять, что возникла нерешаемая проблема. Обычно такие договоренности проводятся в формате общекорпоративной встречи с использованием фасилитационных методик.

В качестве рекомендаций работы на удаленке для управленцев Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова и В. Г. Макеева предлагают использование видеосвязи, «так как видеосвязь позволяет общаться на более эмоциональном уровне при проведении встреч удаленно, что помогает строить прочные отношения со своими сотрудниками»³¹.

Организация базы знаний (хранилища полезной для работы информации) может помочь в работе сотрудников, сократив количество коммуникаций, связанных с выяснением однотипных вопросов. Базу можно сформировать в общедоступных ресурсах, на бесплатных облачных хранилищах (как, например, папку с документами в облач-

ном хранилище, если это позволяют сделать требования информационной безопасности компании).

Эффективным способом организации контроля и информирования о выполнении задач является внедрение IT-решений для совместной работы: это могут быть доски совместных задач, календари или сервисы проектного управления и др.³² Совместную работу (подразделения или отдела) организуют по методологии Канбан³³.

Все практические рекомендации по работе в удаленном режиме подчеркивают – одним из главных фокусов внимания руководителя и менеджмента является формирование культуры эффективной (результативной) работы, ориентации на достижение целей, самоорганизации работников. Все это невозможно без создания атмосферы поддержки, взаимопонимания и открытости, которую необходимо поддерживать для достижения необходимых результатов. Именно поэтому кроме правильно организованной работы персонала следует уделять внимание и неформальным мероприятиям, коммуникациям, поддерживать корпоративный дух сотрудников и создавать ощущение единства.

²⁷ Там же. С. 117.

²⁸ См., например: Акбарова С. А. Постановка целей по методике SMART и как она влияет на мотивацию сотрудников // Colloquium-Journal. 2019. № 2-4 (26). С. 34-36.

²⁹ Примеры задач по SMART: <https://o-es.ru/blog/27-luchshih-primerov-smart-tselej-dlya-malogo-biznesa/>; <https://www.carrotquest.io/blog/smart-goal/>

³⁰ Здесь указаны реальные статистические данные по Свердловской области. Подробнее: Харченко В. С. Театральный и музейный лидер: Свердловская область в пространстве статистических показателей по культуре // Управление культурой. 2022. № 1. С. 20-36.

³¹ Федорова Н. В., Минченкова О. Ю., Макеева В. Г. Особенности работы менеджеров в условиях перевода сотрудников на удаленную форму работы // Наука и искусство управления : Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 1/2. С. 35.

³² В современных социально-политических условиях возможности пользоваться зарубежным ПО могут быть ограничены, поэтому в Сети периодически появляются подборки и рекомендации российских аналогов ПО. Так, например, в этой статье представлены альтернативы Trello: Чем заменить Trello: подборка отечественных аналогов. URL : <https://www.calltouch.ru/blog/chem-zamenit-trello-podborka-otchestvennyh-analogov/>

³³ С описанием методики Канбан можно ознакомиться здесь <http://facilab.pro/cards/38>

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Акбарова С. А. Постановка целей по методике SMART и как она влияет на мотивацию сотрудников // Colloquium-Journal. 2019. № 2-4 (26). С. 34-36.
- [2] Апенко С. Н. Факторы производительности труда на удаленных рабочих местах в период пандемии // Фундаментальные исследования. 2021. № 12. С. 22-27.
- [3] Апенко С. Н., Малышев А. А. Исследование организации удаленных рабочих мест на предприятиях России // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2020. Т. 18. № 4. С. 59-66.
- [4] Богданова Р. М. Основные направления мотивации персонала, находящегося на удаленной (дистанционной) работе // Рыночная экономика и финансово-кредитные отношения. Ученые записки. Ростов-на-Дону, 2020. Вып. 27. С. 114-120.
- [5] Гурова И. М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020. Т. 11. № 2. С. 128-147.
- [6] Кертман Г., Боброва А., Глазков К., Осипова И., Рейнюк А. Повседневность пандемии: особенности жизнеустройства // Социология пандемии. Проект КоронаФОМ. 2021. С. 98-114.
- [7] Климова С. Г., Климов И. А. Опыт перехода российских компаний на удаленную работу в ситуации пандемии // Социологические исследования. 2021. № 7. С. 50-60.
- [8] Петренко Е., Богомоллова Е., Кот Ю., Никифорова Е. Корпорации и пандемия // Социология пандемии. Проект КоронаФОМ. 2021, С. 180-210.
- [9] Трудовой кодекс РФ. Статья 312.1. Общие положения. URL : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/adca37e8038a44ab5499c589bf6205dce6af12d6/
- [10] Рогозин Д. Преподаватели Российских вузов о развитии онлайн среды в условиях пандемии // Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития. 2020. № 14 (116). Май. С. 37-44.
- [11] Удаленная работа по-русски: плюсы и минусы. Аналитический обзор от 16 февраля 2021 г. // ВЦИОМ : [сайт]. URL : <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/udalennaja-rabota-po-russki-pljusy-i-minusy>
- [12] Федорова Н. В., Минченкова О. Ю., Макеева В. Г. Особенности работы менеджеров в условиях перевода сотрудников на удаленную форму работы // Наука и искусство управления : Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2020. № 1/2. С. 32-43.
- [13] Цифровая грамотность и удаленная работа в условиях пандемии: Совместный аналитический доклад ВЦИОМ и Social Business Group // ВЦИОМ : [сайт]. URL : <https://wciom.ru/analytical-reports/analiticheskii-doklad/cifrovaya-gramotnost-i-udalennaya-rabota-v-usloviyakh-pandemii>
- [14] Чистяков С. С., Карелин Е. Г. Особенности дистанционной работы с персоналом в образовательных учреждениях при временной работе удаленно // Вестник ГГУ. 2021. № 3. С. 89-95.

LABOR RELATIONS AT A DISTANCE: PRACTICES FOR MONITORING EMPLOYEES WHEN WORKING REMOTELY

AUTHOR'S INFORMATION

Mariya G. Burlutskaya
(Ph.D. of Soc. Sc., Assoc. Prof.)
SKB Kontur (19a, Narodnoy Voli St.,
Ekaterinburg, 620144, Russia)
@ mary-bu@yandex.ru

Vera S. Kharchenko
(Ph.D. of Soc. Sc.)
Ural State University of Economics
(62, 8 Marta St./45, Narodnoy Voli St.,
Ekaterinburg, 620144, Russia)
@ verakharchenko@yandex.ru

KEYWORDS

Labor relations, distant work,
COVID-19, remote work, remote
worker, control, management, per-
sonnel management.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has made serious changes in the life of a modern person, and one of the most significant is the spread of remote (remote) work. Despite the fact that the problems of remote work were comprehended by scientists and researchers long before the pandemic, the extent of its prevalence in organizations where there were no remote work practices before, exacerbated the issues of building effective labor relations.

After the pandemic, Russians working remotely or hybridly could not unequivocally assess remote work (they estimated the pros and cons of such a mode of work approximately the same), however, maintaining remote labor relations actualizes the issues of interaction between managers and subordinates who perform work tasks.

Working remotely for the personnel of organizations had negative effects (irregular working hours, excessive control by management, failures and complication of communications, etc.). The remote work format forced managers to deal with issues of effective team interaction, maintaining the production process, monitoring the work of employees, maintaining and increasing staff motivation and involvement. The main control strategies of managers in labor relations can be described as the strengthening model, or formalization strategy, and the weakening model, or the strategy of reducing formalization. However, both models increase the workload on the participants in labor relations, either for filling out and preparing reports (formal-

FOR CITATION

Burlutskaya M.G., Kharchenko V.S. (2022). Labor relations at a distance: practices for monitoring employees when working remotely. *Managing culture*. No. 1. Pp. 27–47.

the current state of affairs in the organization. In addition, an important negative aspect in the interaction between managers and subordinates is the difficulty in setting goals and assessing the success of its implementation. The ability to correctly formulate tasks is an important skill of a leader, but in conditions of remote work it becomes decisive for ensuring high-quality and efficient work. Tasks may be set by the manager in writing, and employees may not have the opportunity to clarify the necessary information; communications in a remote environment are lengthened, which leads to difficulties both in building mutual understanding and in the effectiveness of employees and teams.

One of the main ways to increase the effectiveness of interaction in remote labor relations is setting SMART goals, providing convenient communication tools, clear work planning and agreements on the rules of interaction within the team.

ization), or an increase in the number of meetings, communications (decrease in formalization). The effect of using the two models is different in terms of the impact on employees - in the first case, alienation increases, in the second, motivation increases.

Researchers note common mistakes in organizing interaction and control in labor relations: ignoring the specifics of a distributed team (for example, different time zones), blurring the boundaries between work and personal time for communication, lack of feedback, limited information, immersion in

REFERENCES:

- [1] Akbarova S. A. Setting goals using the SMART methodology and how it affects the motivation of employees // *Colloquium-Journal*. 2019. No. 2-4 (26). pp. 34-36.
- [2] Apenko S. N. Labor productivity factors at remote workplaces during the pandemic // *Fundamental Research*. 2021. No. 12. S. 22-27.
- [3] Apenko S. N., Malyshev A. A. Study of the organization of remote jobs at Russian enterprises // *Bulletin of the Omsk University. Series: Economy*. 2020. V. 18. No. 4. S. 59-66.
- [4] Bogdanova R. M. The main directions of motivation of personnel in remote (remote) work // *Market economy and financial and credit relations. Scientific notes. Rostov-on-Don*, 2020. Issue. 27. S. 114-120.
- [5] Gurova I. M. Remote work as a trend of time: results of mass experience // *MIR (Modernization. Innovations. Development)*. 2020. V. 11. No. 2. S. 128-147.
- [6] Kertman G., Bobrova A., Glazkov K., Osipova I., Reinyuk A. Everyday life of a pandemic: features of life arrangement // *Sociology of pandemic. KoronaFOM project*. 2021, pp. 98-114.
- [7] Klimova S. G., Klimov I. A. Experience of transition of Russian companies to remote work in a pandemic situation. *Sotsiologicheskie issledovaniya*. 2021. No. 7. P. 50-60.
- [8] Petrenko E., Bogomolova E., Kot Yu., Nikiforova E. Corporations and the pandemic // *Sociology of the pandemic. KoronaFOM project*. 2021, pp. 180-210.
- [9] Labor Code of the Russian Federation. Art. 312.1. General provisions. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/adca37e8038a44ab5499c589bf6205dce6af12d6/
- [10] Rogozin D. Teachers of Russian universities on the development of the online environment in a pandemic // *Monitoring the economic situation in Russia: trends and challenges of socio-economic development*. 2020. No. 14 (116). May. pp. 37-44.
- [11] Remote work in Russian: pros and cons. Analytical review of February 16, 2021 // VTsIOM: [website]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheski-obzor/udalennaya-rabota-po-ruski-pljusy-i-minusy>
- [12] Fedorova N. V., Minchenkova O. Yu., Makeeva V. G. Features of the work of managers in the conditions of transferring employees to a remote form of work // *Science and Art of Management: Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*. 2020. No. 1/2. pp. 32-43.
- [13] Digital Literacy and Remote Work in a Pandemic: A Joint Analytical Report by VTsIOM and the Social Business Group // VTsIOM: [website]. URL: <https://wciom.ru/analytical-reports/analiticheski-doklad/czifrovaya-gramotnost-i-udalennaya-rabota-v-usloviyakh-pandemii>
- [14] Chistyakov S. S., Karelin E. G. Peculiarities of remote work with personnel in educational institutions during temporary work remotely. *Vestnik GGU*. 2021. No. 3. S. 89-95.

ОПЫТ ДИАГНОСТИКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ТЕАТРА: ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ И ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ



СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Трофимова Ольга Михайловна
(канд. экон. наук, доц.)
Екатеринбургская академия современного искусства (620012, Россия, Екатеринбург, ул. Культуры, 3);
Российская академия народного хозяйства и государственной службы (620114, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта, 66)
@ omt@yandex.ru

Юрсова Виктория Владимировна
Кировский областной драматический театр имени С. М. Кирова (610020, Россия, Киров, ул. Московская, 37)
@ viktoriya.yurusova@mail.ru

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Персонал, кадровый потенциал, мотивация персонала, учреждение культуры.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Трофимова О.М., Юрсова В.В. Опыт диагностики кадрового потенциала театра: подходы к анализу и возможности развития // Управление культурой. 2022. № 2. С. 36–47.

Кадры являются наиболее сложным и перспективным, потенциально неисчерпаемым ресурсом учреждения культуры, в решающей степени определяющим, насколько эффективно используются средства и насколько успешно работает учреждение в целом. Изучение потенциальных возможностей кадров любого учреждения культуры необходимо для наиболее полного и эффективного их использования в целях развития учреждения, повышения его конкурентоспособности, а также для разработки направлений дальнейшего развития кадрового потенциала.

Под кадрами учреждения понимается совокупность наемных работников различных профессиональ-

АННОТАЦИЯ

В статье представлены результаты исследования кадрового потенциала учреждения культуры КОГАУК «Кировский драмтеатр» в контексте повышения эффективности деятельности театра и разработка направлений его совершенствования.

На основе общенаучных (анализ, синтез, дедукция, индукция, сравнение) и специальных (расчетно-аналитический, статистический, социологический) методов исследований была проведена оценка кадрового потенциала учреждения.

На основе представленного анализа кадрового потенциала КОГАУК «Кировский драмтеатр» сформулированы проблемы реализации текущей модели работы с персоналом, предложены направления материального и нематериального стимулирования обеспечивающего персонала, ориентированные на формирование преемственности и привлечение молодежи.

Авторы пришли к выводу о значимости оценки кадрового потенциала учреждения культуры: вопросы недостаточной мотивации персонала, текущих кадров являются лишь симптомами проблем нехватки молодых кадров, отсутствия преемственности знаний и практик. Диагностика кадрового потенциала, мотивов поведения сотрудников, выработка разнообразных мер, разносторонне обеспечивающих потребности персонала, позволит усовершенствовать не только кадровый потенциал, но и эффективность учреждения в целом, а также будет работать на имидж данного учреждения.

В статье сформулированы такие направления совершенствования работы с персоналом КОГАУК «Кировский драмтеатр», как повышение разнообразия форм материального стимулирования, внедрения системы учета индивидуальных результатов деятельности сотрудников, организация форм нематериальной поддержки персонала, в том числе мероприятий на сплочение и развитие организационной культуры, обучения и т.д. Авторы полагают, что выбор направлений совершенствования работы с персоналом должен определяться индивидуальными мотивационными профилями с учетом факторов внутренней среды организации.

но-квалифицированных групп, занятых в учреждении в соответствии со штатным расписанием, а также работающие собственники организации, получающие на предприятии заработную плату [1]. Понятие «персонал» более емкое, оно включает весь личный состав работающих в учреждении, а именно: работников списочного состава; лиц, принятых на работу по совместительству с других предприятий; лиц, выполняющих работы по договорам гражданско-правового характера.

В качестве характеристик персонала организации используются такие термины, как «рабочая сила», «трудовые ресурсы» и «кадровый потенциал». Между ними имеется

взаимосвязь и взаимозависимость [2, 3]. Отражая потенциально возможные характеристики персонала организации в процессе создания благ, понятие трудовых ресурсов является наиболее общей категорией, преобразуемой в рабочую силу в ходе трудовой деятельности. А понятие «кадровый потенциал» нередко отождествляется с понятиями «человеческие ресурсы» и «человеческий капитал» в контексте инвестиций в развитие и оценки отдачи. Человеческий капитал является главным ресурсом каждой организации, от качества и эффективности которого зависит результативность деятельности.

Кадровый потенциал представляет собой количественные харак-

теристики определенной категории работников, соответствующие организационно-техническим условиям деятельности и возложенным трудовым задачам и функциям [1, 4]. Таким образом, кадровый потенциал отличается от трудового потенциала конкретизацией категорий работников и организационных, квалификационных и социально-психологических условий оценки. Кадровый потенциал отражает такие количественные характеристики персонала организации, как численность, структура, профессиональный состав, квалификация, а также качественные: знания, навыки, накопленный производственный опыт, а также личные качества работника (здоровье, образование, профессионализм, способность к творчеству, нравственность, разностороннее развитие, активность) [5].

Несмотря на высокую степень проработанности исследований кадрового потенциала организации, на сегодняшний день нет единства в подходах авторов к методам и алгоритмам диагностики и оценки кадрового потенциала организации. Попытки обобщения подходов представлены в трудах В.Ф. Потуданской, Л.В. Трунковой [6], П.Г. Рябчук, К.А. Федоровой, А.С. Апухтина, И.И. Плужниковой [7], Т.А. Юсуповой, З.Ш. Амерхановой, В.Х. Хадисова [8] и др. исследователей. Обзор подходов к измерению кадрового потенциала позволяет говорить о высокой степени разнообразия авторских методик. Но в це-

лом мы видим, что все подходы сводятся к использованию количественных и качественных методов исследования, сочетанию экономико-статистических, управленческо-аналитических и социологических приемов для всесторонней оценки кадрового потенциала организации.

Авторские подходы к исследованию и к оценке кадрового потенциала можно разделить на три направления:

1) экономико-статистические, оценивающие отдачу кадровых ресурсов и затраты на обеспечение кадрами организаций – это объективные методы измерения, построенные на ретроспективных данных, универсальные по области применения;

2) управленческо-аналитические приемы, оценивающие место и роль кадров в системе управления организацией – это экспертные методы диагностики, построенные на ретроспективных данных, но с учетом проективных техник, не всегда дающие возможность сравнительного анализа и масштабирования);

3) социометрические методы, предусматривающие субъективную оценку социально-психологических условий внутренней среды, результативности и персональной компетентности.

Кроме того, все подходы можно разделить на подходы, ориентированные на поиск единого интегрального показателя в диагностике кадрового потенциала (например, Гайфуллина М.М. [9], Хмелева Г.А., Хмелева Е.М. [10], Хлопова Т. В., Дьяко-

вич М. П. [11]), и подходы, принципиально не сводимые к количественным комплексным показателям оценки (например, Савинова Н. Г. [12], Глухова Е. А., Потемкин Е. Л. [13]).

Применительно к деятельности учреждений культуры мы полагаем необходимым дифференцировать подходы в зависимости от категории персонала. Для сотрудников, занятых непосредственно в создании социокультурного продукта, считаем неприменимыми количественные показатели оценки. В тоже время в отношении обеспечивающей категории сотрудников, в том числе лиц, осуществляющих взаимодействие с потребителями культурного продукта (контактный персонал), необходимо, по нашему мнению, проводить диагностику потенциала, опираясь, как на количественные показатели, так и на субъективные параметры оценки социально-психологической среды, ведь от комфортности среды во многом зависит мотивация к трудовой деятельности, клиентоориентированность и готовность персонала участвовать в продвижении имиджа организации.

Второй подход был использован в ходе изучения кадрового потенциала КОГАУК «Кировский драмтеатр». Являясь одним из старейших в России, театр сформировал уникальные репертуарные традиции. Репертуар театра успешно сочетает классические постановки по лучшим пьесам Аристофана, А.Н. Островского, Ф.М. Достоевского, А.П. Чехова, М.А. Булгакова, по прозе А.А. Платонова, И.А. Бунина с современной драматургией [14]. Сохраняя и развивая культурные традиции театр не только ведет гастрольную деятельность, но и в свое время стал площадкой для выступлений театральных коллективов из других регионов: Большого драматического театра имени Г.А. Товстоногова, Московского драматического театра имени А.С. Пушкина, Казанского драматического театра имени В.И. Качалова. Труппа Кировского драматического театра составляет 40 человек, ежегодно пополняясь молодыми выпускниками профильных высших и средне-специальных учебных заведений Н. Новгорода, Перми, Екатеринбурга, Санкт-Петербурга.

В отношении обеспечивающего персонала театра авторами статьи



Кировский областной драматический театр имени С. М. Кирова – драматический театр в областном центре Кировской области. Один из старейших театров России, основан в 1877 году. Объект культурного наследия России федерального значения.

Таблица 1 — Задачи и функции отдела по работе со зрителями КОГАУК «Кировский драмтеатр»

Задачи отдела по работе со зрителями	Функции сотрудников отдела по работе со зрителями
Оценка работы конкурентов, постоянный анализ результатов деятельности театра и факторов, на них влияющих	– мониторинг посещаемости театра в разные периоды разными категориями зрителей – изучение конкурентов театра в г. Киров и Кировской области
Разработка прогнозов продаж и поиск способа их увеличения	– изучение спроса населения на театральные услуги – разработка стратегических и оперативных планов продаж
Разработка целей и стратегий, совместно с другими подразделениями учреждения и руководством театра, для привлечения большего количества зрителей и увеличением лояльности к театру	– внедрение современных инструментов для достижения высоких продаж билетов на театральные постановки
Оперативное информационное обеспечение населения о деятельности театра	– заключение договоров с профсоюзными организациями – организация информирования населения об услугах театра
Создание имиджа преуспевающего и популярного культурного учреждения	– продвижение продукта (организация выставок и мастер-классов; персональная продажа; связь с общественностью) – повышение квалификации сотрудников в области привлечения зрителей

была проведена диагностика, построенная на комбинированной количественно-качественной стратегии исследования и расчетах количественных и качественных показателей. Количественная стратегия исследования (анализ документов, опрос) использовалась для обработки возрастных, образовательных характеристик и оценки движения персонала. Применение количественной стратегии позволило оценить динамические и структурные характеристики персонала. Качественная стратегия исследования (метод свободного интервью) была направлена на выявление мотивов профессиональной деятельности в рассматриваемой организации. Применение качественной стратегии направлено и обусловлено, прежде всего, необходимостью глубокого изучения предмета исследования.

Одним из наиболее значимых структурных подразделений в Кировском драмтеатре является отдел по работе со зрителями, поскольку именно от его деятельности напрямую зависит количество посетителей театра, выполнение государственного задания, популярность и конкурентоспособность театра. Цель отдела по работе со зрителями заключается в определении эффективных путей воздействия на зрителей и наращивании клиентской базы, как на территории города, так и области. Для достижения поставленных цели и задач сотрудники отдела по работе со зрителями выполняют ряд функций, представленных в таблице 1.

Отдел по работе со зрителями имеет функциональную организационную структуру (рис. 1).

Уполномоченные по работе со зрителями занимаются поиском по-

тенциального зрителя, донесением информации о проводимых мероприятиях до целевой аудитории, доставкой билетов. Сотрудники данной группы работают с первичными данными, собирают информацию о потребностях зрителя, о конкурентах, проводят опросы об удовлетворенности потребителей уровнем предоставленных услуг. Администраторы театра осуществляют контроль за работой уполномоченных, капельдинеров, сотрудников гардероба, волонтеров, формируют благоприятную среду для гостей театра, осуществляют дежурство на мероприятиях, организуют выездные мероприятия и гастроли. Заведующий билетными кассами осуществляет контроль за работой кассиров, билетным хозяйством, формирует отчеты для дальнейшей передачи их в бухгалтерию и руководству театра; отвечает за бесперебойную работу билетной системы.

В обязанности кассиров входит информирование зрителей о текущем репертуаре, акциях, стоимости билетов; реализация билетов и их возврат в случае необходимости; реализация сертификатов, карт лояльности.

Капельдинеры подготавливают зал к началу мероприятия, встречают зрителей, осуществляют контроль билетов на входе, помогают сориентироваться в зрительном зале и в помещении театра; следят за порядком во время мероприятия, провожают гостей по завершении мероприятия;

осуществляют продажу программки и рекламной продукции театра.

Заместитель директора по организации зрителя – контролирует деятельность всех сотрудников отдела, распределяет задачи, анализирует отчетные данные, проводит совещания, занимается координацией всех подчиненных.

Каждая группа выполняет определенные функциональные обязанности, регламентированные руководителем. Все группы находятся в тесном взаимодействии друг с другом, что в свою очередь положительно влияет на темп работы отделения в целом. Между сотрудниками налажена внутренняя связь, что в разы увеличивает скорость обмена информацией.

Результаты анализа особенностей возвратного состава персонала КОГАУК «Кировский драмтеатр» показали, что при общей численности обеспечивающего персонала 42 человека наибольшее количество сотрудников театра относится к категориям «до 25 лет» (21 человек или 50 %) и «50 лет и старше» (18 человек или 42,8 %) (таблица 2).

У персонала в возрасте от 25 до 35 лет основными мотивами профессиональной деятельности являются:

- личное развитие, новый опыт, знания, обучение;
- участие в принятии решений и определении целей своей работы;
- рост материальной заинтересованности;
- участие в проектах и мероприятиях.

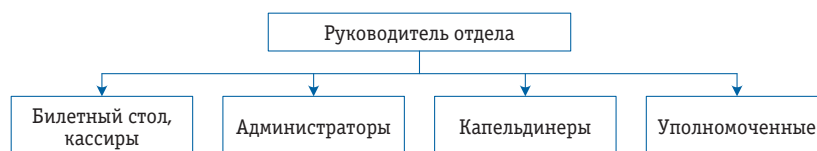


Рис. 1. Структура отдела по работе со зрителями КОГАУК «Кировский драмтеатр»

Для группы мужчин и женщин в возрасте от 50 и старше характерны следующие мотивы профессиональной деятельности:

- получение высокой пенсии;
 - мотиваторы уважения и авторитета;
 - передачи опыта, наставничество;
 - работа, не требующая значительных физических усилий;
 - мотиваторы престижа, успеха, достижения цели, высот карьеры.
- Персоналу в возрасте от 35 до 50 лет, присущи следующие мотивы:
- ориентация на содержание труда;
 - необходимость самостоятельно принимать решения;
 - карьерный рост;
 - высокие требования к материальному и моральному стимулированию;
 - также максимальные возможности для повышения квалификации.

Изучение образовательного уровня персонала отдела по работе со зрителями КОГАУК «Кировский драмтеатр» показало, что большинство сотрудников театра (71,4 %) имеют высшее образование. В театре не работают сотрудники с начальным профессиональным образованием, персонал имеет среднее профессиональное или высшее образование.

В целом количество специалистов с высшим образованием составляет 71%, со средним специальным – 29%. Высшее образование имеют сотрудники в основном в возрасте старше 50 лет (67% от численности сотрудников отдела).

Оценка особенностей возвратного и образовательного состава персонала с точки зрения оценки кадрового потенциала указывает на разрывы и диспропорции между группами персонала. Основной рабочей силой отдела по работе со зрителями остаются сотрудники в возрасте свыше 50 лет, что в перспективе создаст проблему замещения персонала.

Оценка движения персонала театра предусматривает расчет пока-

зателей, отражающих динамику приема и выбытия персонала. Для этого могут быть использованы различные показатели, воспользуемся следующими двумя:

1) коэффициент текучести кадров:

$$K = P_{\text{тек}} / P_{\text{срсп}} \times 100,$$

где $P_{\text{тек}}$ – количество работников, уволившихся по собственному желанию; $P_{\text{срсп}}$ – среднесписочное количество работников;

2) коэффициент общего оборота кадров:

$$K = (P_{\text{ув}} + P_{\text{пр}}) / P_{\text{срсп}} \times 100,$$

где $P_{\text{ув}}$ – количество работников, уволившихся по собственному желанию; $P_{\text{пр}}$ – количество принятых работников; $P_{\text{срсп}}$ – среднесписочное количество работников.

Результаты расчетов представлены в таблице 4.

Количественные показатели персонала театра демонстрируют снижение текучести в 2022 году, коллектив сформирован. С одной стороны, это говорит об устойчивости кадрового состава, отсутствии потребности в поиске персонала. Принятые работники перекрывают потребность в персонале. Вместе с тем анализ возрастных характеристик персонала, проведенный выше, показал неизбежное старение персонала и в перспективе проблему недостатка молодых кадров для передачи опыта. Динамика коэффициента общего оборота говорит о существенной доле лиц, находящихся в движении в течении года, в структуре персонала.

Результаты качественного исследования методом свободного интервью показали, что проблемы развития учреждения в целом и данного подразделения в частности связаны с отсутствием передачи опыта

Таблица 2 – Возрастной состав персонала КОГАУК «Кировский драмтеатр» по состоянию на 01.01.2022 г., чел.

	До 25 лет	25–35 лет	35–50 лет	От 50 лет	Всего
Женщины	20	—	3	17	40
Мужчины	1	—	—	1	2
Итого, чел.	21	—	3	18	42

Таблица 3 – Образование персонала разных возрастных групп КОГАУК «Кировский драмтеатр»

а) среднее специальное

	До 25 лет	25–35 лет	35–50 лет	От 50 лет	Всего
Женщины	—	—	2	4	6
Мужчины	—	—	—	—	—
Итого, чел.	—	—	2	4	6

б) среднее специальное

	До 25 лет	25–35 лет	35–50 лет	От 50 лет	Всего
Женщины	—	—	1	13	14
Мужчины	—	—	1	—	1
Итого, чел.	—	—	2	13	15

от старших к молодым сотрудникам, негибкостью в принятии решений, ненормированным графиком работы, нежеланием молодежи идти на низкооплачиваемую должность.

Проанализированные характеристики обеспечивающего персонала театра показали: высшее образование имеют большинство работников. Средний возраст работников – от 50 и старше, большинство сотрудников имеют многолетний опыт работы. Указанные результаты диагностики говорят о необходимости совершенствования системы мотивации сотрудников отдела по работе со зрителями, с одной стороны, и совершенствования механизмов привлечения молодых специалистов, с другой.

В части мотивации сотрудников возможны следующие решения:

- 1) внедрение системы премирования, бонусов;
- 2) развитие регулярных форм нематериального поощрения: благодарности, грамоты, доска почета;
- 3) предоставление сотрудникам корпоративных скидок при посещении бассейна в местном санатории;
- 4) оплата мобильной связи сотрудников, в чьи функции входит работа с клиентами, переговоры;
- 5) бесплатное обучение, мастер классы для работников, в чьи функции входит взаимодействие с клиентами;

Таблица 4 – Количество уволенных и принятых специалистов за период 2020–2022 гг.

	Уволенных	Принятых	Коэффициент текучести, %	Коэффициент общего оборота, %
2020 год	2	7	5	21
2021 год	7	9	16	38
2022 год	3	5	7	19

б) внедрение системы дополнительного медицинского страхования и компенсации расходов на узкопрофильные медицинские услуги.

Указанные решения должны быть обеспечены из средств от приносящей доход деятельности театра.

В части привлечения молодых сотрудников в коллектив возможные следующие решения:

1) обеспечение достойной оплаты труда посредством внедрения системы учета индивидуальных результатов деятельности сотрудников (для отдела по работе со зрителем могла бы быть использована система грейдинга);

2) организация мероприятий на сплочение и развитие организационной культуры (тренинг, стратегические сессии, совместные выездные мероприятия);

3) осуществление разовых выплат для стимулирования молодых сотрудников;

4) организация бесплатного обучения, повышения квалификации в первый год работы для специалистов;

5) помощь в оформлении субсидии на жилье.

Безусловно, выбор инструментов работы с персоналом должен учитывать индивидуальные мотивационные профили. В данном случае профили будут существенно отличаться по возрастным группам персонала. Учет особенностей мотивации может быть осуществлен при выборе форм нематериального стимулирования персонала, при определении способов стимулирования персонала за выполнение функций наставничества и передачи опыта. Для этого следует изучать и отслеживать изменение потребностей работников отдела путем проведения опросов или анкетирования. Это позволит своевременно корректировать меры поддержки персонала, делать их адресными. Кроме того, следует определить и проанализировать факторы внешней и внутренней среды, воздействующие на процесс управления персоналом отдела и на мотивацию работников.

Анализ кадрового потенциала театра показал такие тенденции, как превалирование персонала в возрасте 50 лет и старше, высокую долю персонала с высшим образова-

нием, существенную динамику общего оборота персонала при невысокой текучести кадров. Несмотря на благоприятную ситуацию с устойчивостью кадрового состава обеспечивающего персонала в целом, и в частности отдела по работе со зрителем, авторы определили проблему замещения персонала в перспективе. Решение этой проблемы видится во внедрении комплексного подхода к стимулированию персонала исходя из возрастных и социально-психологических характеристик. Дальнейшее исследование персонала должно быть направлено на диагностику индивидуальных мотивационных профилей и оценку влияния факторов внутренней среды театра на мотивацию, поскольку не только материальное стимулирование, но и социально-психологические факторы влияют на формирование организационных ценностей и климат в коллективе. Только комплексный подход позволит решить проблему диспропорций в кадровой обеспеченности и сформирует практику преемственности в организации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Поварич И.П. Методика и опыт социологического исследования удовлетворенности трудом работников предприятий [Электронный ресурс]. URL: http://elibr.altstu.ru/elibr/books/Files/pv2006_03_1/pdf/221povar.pdf. (дата обращения 28.10.2022)
- [2] Дмитриева С.В. Количественная оценка мотивации персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. Т. 7. № 1. С. 34-39.
- [3] Камолина Е.С. Идеальная система управления и мотивации. [Электронный ресурс]. URL: <http://kpi-drive.ru/?openstat>. (дата обращения 28.10.2022)
- [4] Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. 2- изд. перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2005.
- [5] Мансуров Р.Е. Повышение эффективности за счет вовлеченности персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://www.aup.ru/articles/personal/19.htm>. (дата обращения 28.10.2022)
- [6] Потуданская В. Ф., Трункина Л. В. Оценка трудового потенциала персонала предприятия // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2011. № 4(17). С. 96-100.
- [7] Рябчук П.Г., Федорова К.А., Апухтин А.С., Плужникова И.И. Анализ современных методик оценки кадрового потенциала // УЗКС. 2017. №9 (103). С. 1-18.
- [8] Юсупова Т.А., Амерханова З.Ш., Хадисов В.Х. анализ кадрового потенциала: обзор эффективных методов оценки // Индустриальная экономика. 2022. №2.
- [9] Гайфуллина М. М. Интегральный подход к оценке кадрового потенциала предприятия // Вестник ВЭГУ. 2015. № 4 (78). С. 22-32.
- [10] Хмелева Г. А., Хмелева Е. М. Трудовой потенциал организации в условиях инновационного вектора развития страны // Проблемы современной экономики. 2009. № 2 (30). С. 58-60.
- [11] Хлопова Т. В., Дьякович М. П. К оценке трудового потенциала предприятия // Социологические исследования. 2003. № 3 (277). С. 67-74.
- [12] Савинова Н. Г. Исследование кадрового потенциала на предприятии (на примере ПАО «Таганрогский авиационный научно-технический комплекс имени Г. М. Бериева») // Вестник ТИУиЭ. 2016. № 2 (24). С. 35-37.
- [13] Глухова Е. А., Потемкин Е. Л. Аналитическая система комплексной оценки кадрового потенциала научной медицинской организации // Социальные аспекты здоровья населения. 2012. № 4 (26). С. 2-19.
- [14] Официальный сайт Кировского областного ордена Трудового Красного Знамени драматического театра имени С.М. Кирова [Электронный ресурс]. URL: <https://kirovdramateatr.ru/about/> (дата обращения 28.10.2022).

THE EXPERIENCE OF DIAGNOSING THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE THEATER: APPROACHES TO ANALYSIS AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES

ABSTRACT

The article presents the results of a study of the personnel potential of the cultural institution of the KOGAUK "Kirov Drama Theater" in the context of increasing the efficiency of the theater and the development of areas for its improvement. On the basis of general scientific (analysis, synthesis, deduction, induction, comparison) and special (computational-analytical, statistical, sociological) research methods, an assessment of the personnel potential of the institution was carried out.

On the basis of the presented analysis of the personnel potential of the Kirov Drama Theatre, the problems of implementing the current model of work with personnel are formulated, directions for material and non-material incentives for providing personnel, focused on the formation of succession and attracting young people, are proposed. The authors came to the conclusion about the importance of assessing the personnel potential of a cultural institution: the issues of insufficient motivation of staff, staff turnover are only symptoms of the problems of a shortage of young personnel, lack of continuity of knowledge and practices. Diagnosis of personnel potential, motives of behavior of employees, development of various measures that diversify the needs of personnel will improve not only personnel potential, but also the efficiency of the institution as a whole, and will also work on the image of this institution. The article formulates such directions for improving the work with the personnel of the Kirov Drama Theater KOGAUK as increasing the variety of forms of material incentives, introducing a system for accounting for the individual results of employees' activities, organizing forms of non-material support for personnel, including measures to unite and develop organizational culture, training, etc. The authors believe that the choice of areas for improving work with personnel should be determined by individual motivational profiles, taking into account the factors of the internal environment of the organization.

AUTHOR'S INFORMATION

Olga M. Trofimova

(Ph.D. of Econ. Sc., Assoc. Prof.)
Ekaterinburg Academy of Contemporary Art (3, Kultury St, Ekaterinburg, 620012, Russia); Russian Academy of National Economy and Public Administration (66, 8 Marta St, Ekaterinburg, 620144, Russia)

@ omt@yandex.ru

Viktoriya V. Yurusova

Kirov Regional Drama Theater named after S. M. Kirov (37, Moskovskaya St, Kirov, 620144, Russia)

@ viktoriya.yurusova@mail.ru

KEYWORDS

Personnel, personnel potential, personnel motivation, cultural institution.

FOR CITATION

Trofimova O.M., Yurusova V.V. (2022). The experience of diagnosing the personnel potential of the theater: approaches to analysis and development opportunities. *Managing culture*. No. 1. Pp. 36–47.

REFERENCES:

- [1] Povarich I.P. Methodology and experience of sociological research of job satisfaction of enterprise workers [e-resource]. URL: http://elibr.attstu.ru/elibr/books/Files/pv2006_03_1/pdf/221povar.pdf. (accessed 28.10.2022)
- [2] Dmitrieva S.V. Quantitative assessment of personnel motivation // Management of personnel and intellectual resources in Russia. 2018. V. 7. No. 1. S. 34-39.
- [3] Kamolina E.S. Ideal system of management and motivation. [e-resource]. URL: <http://kpi-drive.ru/?openstat>. (accessed 28.10.2022)
- [4] Maslov E.V. Enterprise personnel management. 2nd ed. revised and additional M.: INFRA-M, 2005.
- [5] Mansurov R.E. Improving efficiency through the involvement of personnel [e-resource]. URL: <http://www.aup.ru/articles/personal/19.htm>. (accessed 28.10.2022)
- [6] Potudanskaya V. F., Trunkina L. V. Evaluation of the labor potential of the enterprise personnel // Business. Education. Right. Bulletin of the Volgograd Institute of Business. 2011. No. 4(17). pp. 96-100.
- [7] Ryabchuk P.G., Fedorova K.A., Apukhtin A.S., Pluzhnikova I.I. Analysis of modern methods for assessing personnel potential // Management of economic systems: electronic scientific journal. 2017. No. 9 (103).. pp. 1-18.
- [8] Yusupova T.A., Amerkhanova Z.Sh., Khadisov V.Kh. analysis of personnel potential: a review of effective assessment methods // Industrial Economics. 2022. №2.
- [9] Gaifullina M. M. Integral approach to assessing the personnel potential of an enterprise. Vestnik VEGU. 2015. No. 4 (78). pp. 22-32.
- [10] Khmeleva G. A., Khmeleva E. M. The labor potential of the organization in the conditions of the innovative vector of the country's development // Problems of the modern economy. 2009. No. 2 (30). pp. 58-60.
- [11] Khlopova T. V., Dyakovich M. P. On the assessment of the labor potential of an enterprise // Sociological research. 2003. No. 3 (277). C. 67-74.
- [12] Savinova N. G. Research of personnel potential at the enterprise (on the example of PJSC "Taganrog Aviation Scientific and Technical Complex named after G. M. Beriev") // Bulletin of TIUE. 2016. No. 2 (24). pp. 35-37.
- [13] Glukhova E. A., Potemkin E. L. Analytical system for a comprehensive assessment of the personnel potential of a scientific medical organization // Social aspects of public health. 2012. No. 4 (26). C. 2-19.
- [14] Official site of the Kirov Regional Order of the Red Banner of Labor Drama Theater named after S.M. Kirov [e-resource]. URL: <https://kirovdramteatr.ru/about/> (accessed 28.10.2022).

НАУЧИТЬ УЧИТЬСЯ 2.0. ЧЕГО ХОЧЕТ СОВРЕМЕННЫЙ РАБОТОДАТЕЛЬ ОТ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ?



СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Семенцов Алексей Борисович
(канд. экон. наук)
Школа Эффективного Бизнеса
(620144, Россия, Екатеринбург,
ул. 8 Марта, 1206)
[@ alexsementsov@mail.ru](mailto:alexsementsov@mail.ru)

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Навыки обучения, система обучения, карьера, профессиональное развитие.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Семенцов А.Б. Научить учиться 2.0. Чего хочет современный работодатель от системы образования? // Управление культурой. 2022. № 2. С. 42–47.

Я активно практикующий тренер, ежегодно я обучаю не менее 3000 уникальных студентов. Многие из них проходят несколько тренингов в течение года. В своей статье я занимаю точку зрения, свойственную внешнему тренеру и консультанту. Эта точка зрения позволяет мне увидеть специфическую потребность работодателей в отношении профессионального обучения работников в рамках высшего и средне-специального образования. Речь идет об умении учиться.

Сам этот запрос для сферы образования не нов. Более того, желание «научить учиться» адресовано даже дошкольному и школьному образованию. И все же этот запрос актуален до сих пор. Частично из-за неспособности системы образования его удовлетворить, а частично – из-за динамики самого запроса. Хотя базовые навыки обучения остаются неизменными, к ним

АННОТАЦИЯ

Статья представляет собой взгляд практикующего бизнес-тренера на востребованные навыки обучения сотрудников. Прежде всего те, которыми должен обладать взрослый человек для успешного профессионального обучения внутри компании. Типовая система внутрифирменного поддержания и повышения квалификации формируется сегодня с опорой на внутренние и внешние ресурсы. Тренинг, который проводит внешний тренер для сотрудников компании (любой отрасли – в том числе сферы культуры), занимающих одинаковую должность или выполняющих схожую работу, – значимая часть системы профессионального обучения (поддержания и повышения квалификации). В сфере культуры подобная практика пока не является распространенной. Тем важнее зафиксировать результаты на примере обучения в бизнес-среде.

На основе многолетних наблюдений автор выдвигает свою версию навыков обучения, которые делают участие в тренинге эффективным как для самого сотрудника, так и для всей учебной группы, в составе которой он обучается. В авторский список вошли девять ключевых навыков: 1) проблематизация; 2) понимание задачи; 3) быстрое решение задач; 4) оценка времени на решение задачи; 5) презентация результатов решения; 6) самостоятельный поиск информации; 7) структурированное конспектирование; 8) практическая апробация изученного; 9) задавание вопросов.

В статье каждый востребованный навык кратко описан и в контексте их применения. Приведенный автором набор навыков можно рассматривать как своеобразное техническое задание для вузов в части формирования интегрального навыка «научить учиться».

добавляются новые. В своей статье я хочу сформулировать несколько специфических требований к выпускникам сферы высшего и средне-специального образования, которые мне известны из моей тренерской практики. К сожалению, проблемы взаимодействия между работодателями и учебными заведениями, которые готовят кадры для рынка труда, редко освещаются на страницах научной литературы именно с практической, проблемной точки зрения [1–4].

То, что обучение детей и обучение взрослых отличаются – известный и признаваемый факт. Однако в изучении этого вопроса акцент обычно делается на преподавателе как на субъекте учебного процесса; поведение ученика, будь он школьник или работающий сотрудник, рассматривается в меньшей степени. Иначе говоря, признается и изучается, как по-разному учить детей и

взрослых, но дается недостаточно советов и рекомендаций, как дети и взрослые должны учиться. И если по отношению к ребенку его субъектность в учебном процессе условна, то для взрослого она играет определяющую роль. Это означает, что без правильных тактик, практик и навыков обучения взрослый человек очень ограничен в развитии своих профессиональных компетенций. Взрослый человек, который умеет учиться, будет опережать своих коллег в карьерном, профессиональном развитии, а также в увеличении своего дохода.

На мой взгляд, наибольший разрыв между взрослыми работающими людьми возникает в гуманитарных или так называемых офисных профессиях, включая управленческую работу. В рабочих и инженерных специальностях методики производственного обучения, включая вовлечение учащегося, разработа-

ны гораздо лучше. Особенно хочется отметить концепцию наставничества и методологию TWI (*training within industry*). Разница в эффективности при повышении квалификации существует и здесь, но она видна скорее на уровне отдельных отраслей, чем на уровне отдельных компаний, а тем более отдельных сотрудников. Когда речь идет о гуманитарных профессиях, внутри одного коллектива результативность обучения сотрудников может очень существенно отличаться друг от друга.

Чтобы понять, что именно требуется от системы образования в части формирования навыков для успешного профессионального обучения во взрослом возрасте, нужно коротко описать контекст работы тренера. Он позволяет лучше понять, что и зачем нужно работнику.

Компания-работодатель не ждет, что вуз или профессиональное училище обеспечат сотрудника всеми необходимыми знаниями и умениями. Компании подчас имеют собственные системы адаптации и обучения. Эти системы включают в себя внутренние ресурсы компании типа корпоративной базы знаний, внутренних учебных курсов и тренеров. Внешние ресурсы также включены в такую систему. Здесь можно отметить две основных части. Первая часть представляет собой так называемые открытые учебные курсы, где обучаются сотрудники разных компаний, а само обучение проходит индивидуально или в сборных группах. Вторая часть – корпоративное обучение. В этом случае учебные занятия проходят исключительно для сотрудников одной компании, а сама учебная программа может быть разработана или адаптирована под специфику компании-заказчика.

Программы адаптации и обучения проводятся как в онлайн, так и офлайн форматах. Предпочтение отдается смешанному формату обучения (*blended learning*). Основная форма офлайн обучения, если не учитывать обязательное повышение квалификации, представляет собой тренинг длительностью от 8 до 24 академических часов. Само обучение может иметь регулярный или спорадический характер.

В корпоративном обучении компания в лице ее руководителей



Заседание совета работодателей в ЕАСИ.

и службы персонала определяет актуальную задачу, выбирает провайдера обучения, учебную программу и тренера. В ходе подготовки к тренингу программа может быть доработана или разработана с нуля. Также определяется фактическая длительность программы. Программа разделяет тренинг на отдельные смысловые блоки (модули), каждый из которых, как правило, предусматривает мини-лекцию по теме модуля с практической отработкой изученного материала. Во время восьмичасового дня тренинга участники выполняют большое количество заданий разного формата и с разным способом представления результатов. Часть этих заданий выполняется индивидуально, часть в группах с постоянным или сменяемым составом.

Успех тренинга зависит от многих внешних и внутренних факторов. Начиная от физической среды, типа освещенности и уровня кислорода в помещении и заканчивая вопросами корпоративной культуры компании, материальной мотивации в компании-заказчике обучения и личностью тренера. Есть также значительные отличия в индивидуальных результатах обучения для участников тренинга, они тоже определяются суммой факторов.

Я могу отметить, что большое значение имеют навыки обучения, которыми обладают отдельные участники. Причем такие навыки серьезно определяют как индивидуальный, так и групповой успех обучения. Как показывает моя практика, навыки обучения отличаются очень существенно и могут быть представлены как некий континуум, где

на одной границе спектра находятся навыки, сформированные в системе школьного образования, а на другой – навыки и практики обучения взрослых. Можно даже выдвинуть гипотезу, что неуспешной для профессионального обучения внутри компании оказывается стратегия обучения, сформированная в детстве. То есть когда школа сформировала определенные навыки обучения, а на следующих уровнях системы образования они не были подвергнуты модификации и дополнению. Получается, что неуспешный взрослый учится как ребенок, а успешный – как взрослый. В дальнейшем я не буду делать акцент на противопоставлении навыков эффективного обучения детей и взрослых, но этот вопрос может быть предметом отдельного исследования. Со своей стороны я сосредоточусь на основных известных мне навыках обучения взрослых, которые важны для успешного тренинга. К известным мне навыкам эффективного участия в тренинге я могу отнести следующие:

- 1) способность к проблематизации;
- 2) навык понимания задачи;
- 3) способность решать задачи быстро;
- 4) способность оценивать временной бюджет задачи;
- 5) способность презентовать полученные результаты;
- 6) самостоятельный поиск информации в ходе тренинга;
- 7) навык ведения структурированного конспекта;
- 8) навык быстрой практической апробации изученного материала;
- 9) навык формулирования и задавания вопросов.

Эти навыки расположены в случайном порядке. Более того, я не берусь оценить относительную значимость отдельного навыка. Мне представляется, что эта значимость будет определяться ситуационно с учетом состава группы, темы обучения и правил обучения, принятых в компании. Далее я кратко опишу каждый из этих навыков, показывая по возможности их применение в ходе тренинга.

1. Способность

К ПРОБЛЕМАТИЗАЦИИ

Лучше всего обучение взрослых проходит на основе их собственных актуальных примеров и проблем. И хотя задачи и проблемы самим сотрудникам в основном понятны, сформулировать и вербализовать проблему удастся далеко не всем. Этот навык необходим уже на этапе подготовки к тренингу. Достаточно часто организатор, заказчик обучения или сам тренер просят будущих участников сформулировать перед тренингом проблемы и задачи, которые хотелось бы обсудить. Тот, кому удастся более четко сформулировать проблему, получает больше шансов, что его интересы будут учтены как при разработке программы, так и в ходе самого обучения.

2. Решать задачи быстро

Ограниченное время тренинга означает, что участники обучения работают достаточно интенсивно.

Мини-лекцию сменяет практическое задание, за ним может последовать второе, третье и т. д. Такая интенсивность предполагает, что как индивидуальные, так и групповые задания решаются синхронно. Если один участник или мини-группа отстают, то либо тайминг тренинга сдвигается, либо у этих участников часть задания остаются недоделанными. Даже если времени на выполнение задания хватило, то его может не остаться для презентации результатов и получения обратной связи от тренера. Время является очень значимым фактором при выполнении заданий, порой более значимым, чем качество решения задачи. Участники обучения должны уметь быстро достигать заданного результата на приемлемом уровне, а потом работать над его улучшением, если для этого осталось время.

3. Определять временной бюджет задания

Участники обучения должны уметь распределять время, данное на выполнение задания, между частями задачи, включая выделение времени на проверку результатов и обсуждение, если задание выполняется в группе. К этому навыку также можно отнести вопрос предварительной оценки реалистичности выполнения задачи в заданное время. Если время представляется недостаточным, то нужно заранее попросить тренера дать больше времени. «Заранее» в этом случае

означает, что участники не ждут окончания тайминга задачи, а просят о дополнительном времени до начала или в ходе ее выполнения. Обычной проблемой является то, что участники недооценивают части задания или же вообще не занимаются планированием времени на выполнение отдельных элементов задачи. При этом сам навык деления задачи на отдельные этапы проблемой не является и присутствует у большинства.

4. Презентация решения

Часто задания на тренинге требуют не только выполнения, но и представления результатов перед тренером и группой. Такое представление нужно для получения оценки от тренера и коллег, а также для последующего использования полученных результатов в ходе обучения. Формат презентации результатов может быть как жестко определенным ведущим тренинга, так и предоставлять участникам ту или иную степень свободы. Также презентация может иметь разный формат: письменный, устный, смешанный. В любом случае от презентации во многом зависит успех. Как ведущему тренинга, так и коллегам или присутствующему руководству бывает сложно отделить результат задания от его представления, и оценка работы получается интегральной. Неспособность презентовать то, что получилось в результате групповой или индивидуальной работы может оказаться непреодолимым препятствием для эффективного обучения. Отдельно стоит отметить, что участник с неразвитым навыком презентации де-факто будет оказываться в ходе тренинга на вторых ролях по воле не тренера, а собственных коллег.

5. Понимание задачи

Есть шутка, что нашей национальной проблемой является способность очень хорошо и с большим воодушевлением делать не то, что от нас хотят. Я не берусь приписывать эту проблему к разряду национальных особенностей, но то, что она очень часто проявляется в ходе тренингов, – это факт. Более того, участники обучения часто приступают к выполнению задания раньше, чем получили все необхо-



Алексей Семенцов ведет тренинг.

димые инструкции. Те участники обучения, кто внимательно слушают инструкции, конспектируют задание, уточняют правила выполнения у тренера и обсуждают их внутри учебной группы, справляются с заданием намного лучше тех коллег, которые немедленно приступают к выполнению задачи, ориентируясь на поверхностное понимание.

6. Самостоятельный поиск информации

В ходе обучения тренер ориентируется на определенный уровень предметной грамотности обучающихся. В большинстве случаев этот уровень различается. Даже опытный сотрудник может столкнуться с ситуацией, когда объяснение тренера или практическое задание предполагают знание того, что сотрудник не знает. В такой ситуации он должен быть способен быстро найти информацию в сети и быстро понять ее суть. Альтернативой является заявление своей неграмотности в вопросе и снижение общего для группы уровня сложности материала. Когда отдельные участники что-то не знают и не могут быстро восполнить пробел в знаниях, то либо страдают они, либо вся группа.

7. Умение вести

СТРУКТУРИРОВАННЫЙ КОНСПЕКТ

Большинство участников обучения ведут конспекты в тетрадь или делают пометки в подготовленном тренером раздаточном материале. Чаще всего участники обучения ведут сплошной конспект, записывая то, на что обращает внимание тренер или же то, что представляется важным самим участникам обучения. В таком варианте конспект оказывается полезен (если оказывается!) только по окончании обучения. Участники могут по конспекту освежить в памяти ход и материал тренинга. Однако часто логика тренинга предполагает, что участники должны возвращаться к тому, что объяснялось или отработывалось в начале тренинга, чтобы решить какую-то задачу в его середине или в конце. Хронологический конспект мало этому способствует. Если же у участников есть навык структурировать информацию, например, путем ее маркиров-

ки или выделения текста, то использовать конспект получается гораздо лучше. В микро-группе участник с таким способом ведения конспекта, как правило, становится «вторым тренером». Он находит в своих записях и разъясняет нужные вопросы другим участникам.

8. НАВЫК БЫСТРОЙ АПРОБАЦИИ

Моей практикой преподавания уже в течение нескольких лет являются обязательные домашние задания на апробацию изученного материала. Их суть в большинстве случаев состоит в том, что участник тренинга должен применить полученные знания и техники в реальной рабочей ситуации и написать короткий отчет, обычно включающий рефлексию. Однако такая принудительная апробация не является широко распространенной практикой. Порой апробация остается на откуп самих участников тренинга. Те из них, кто способен найти мотивацию и возможность для применения полученных знаний в короткое время, получают преимущества как с точки зрения получения практической пользы от тренинга, так и с точки зрения запоминания материала и выявления вопросов, оставшихся непонятыми. Кроме того, руководство компании-заказчика и HR-служба компании интересуются внедрением участниками изученного материала. Демонстрация быстрой апробации и внедрения позволяет быть в этом случае на хорошем счету.

9. НАВЫК ФОРМУЛИРОВКИ И ЗАДАВАНИЯ ВОПРОСОВ

Обращаясь к участникам обучения, я часто говорю, что задавание вопросов не признак незнания, а демонстрация вовлеченности в обучение. Все же некоторые сотрудники воспринимают вопросы со знаком минус и избегают их задавать даже тогда, когда они у них есть. Для большинства же характерен подход к материалу, предполагающий его изучение и понимание строго на уровне объяснения тренером. Участник задает вопрос, если он не понял рассказ или объяснение и не задает его, если считает, что ему все понятно. Такой подход содержит скрытую проблему. Без вопросов группы тренер может «забыть» рассказать или объяснить важные аспекты материала. Вопросы же делают тренинг намного богаче содержательно. Часто оказывается, что заданный вопрос интересовал других участников учебной группы, просто они не смогли его сформулировать и выразить. Нельзя также недооценивать влияние вопросов на самого спрашивающего. Например, наличие у участника вопросов, сформулированных в начале тренинга, служит своеобразным маяком, на который мозг направляет свою поисковую активность, поддерживая мотивацию и не давая отвлекаться на посторонние мысли и дела.

Можно было бы даже не говорить, что этот перечень навыков нельзя считать ни универсальным, ни



Ярмарка вакансий в ЕАСИ.

исчерпывающим. Это очевидно. И все же те участники моих тренингов, которые демонстрировали хотя бы треть из перечисленного, как правило, относились к более успешной половине учебной группы. А те участники, у кого была добрая половина этих навыков, смело могли бы быть отнесены к самым ярким и активным 10-15% учебной группы.

Что этот перечень может означать для гуманитарного, да и для любого вуза? Я считаю, что выпускнику на момент окончания обучения стоит иметь как минимум общее представление о поствузовском обучении. Знакомство с реальными системами корпоративного обучения было бы плюсом, а общее представление об элементах такой системы сформирует целостную картину. В ходе вузовского обучения каждому студенту стоит побывать участником тех форм обучения, с которыми ему придется иметь дело в дальнейшем. Такой опыт позволит на практике понять, что именно следует знать и уметь, чтобы эффективно учиться в будущем.

Отдельного внимания заслуживают сами инструментальные навыки обучения, которые я перечислил выше. Во-первых, их стоит рассматривать в качестве проекта. Мне неизвестно о существующем на текущий момент консенсусе относительно перечня таких навыков ни в научном, ни в профессиональном тренерском сообществе. На текущий момент задача определения такого перечня ложится на сам вуз. Все же я убежден, что вуз, ориентиро-

ванный на адаптацию своих выпускников к участию в поствузовском внутрифирменном обучении, должен заняться такой задачей.

Далее выбранный набор навыков следует развивать и оценивать, чтобы к моменту окончания обучения студент понимал свой профиль. То есть знал, что он умеет, что у него получается хорошо, а где не хватает ни талантов, ни навыков. Этот профиль может быть основой для дальнейшего собственного развития, а также помощью HR-отделу компании-работодателя молодого специалиста.

Профессиональные и карьерные шансы открываются перед теми сотрудниками, которые способны быть полноценными участниками внутрифирменного учебного процесса. Возможно, даже стартовые условия имеют второстепенное значение для развития специалиста внутри компании. Справедливо говорить не только об обучении в течение жизни (*life long learning*), но и об обучении в течение жизненного цикла работника (*employee lifecycle long learning*), где жизненный цикл работника охватывает все то время, которое он работает на одну компанию на разных должностных позициях.

Внутрифирменное обучение предполагает разные форматы. Одним из важных элементов является тренинг. При этом тренинг предъявляет к участникам специфические требования, о наличии которых можно узнать, как правило, только опытным путем. Специальной подготовки к тому, как учиться во взрослом

возрасте, внутрифирменная система обучения не предлагает. По умолчанию предполагается, что работники и руководители должны уметь учиться.

На деле оказывается, что все, что имеют работающие специалисты в плане собственных навыков обучения, сформировано в детстве и приспособлено к успешному обучению в школе. Подчас это последняя инстанция, где решался вопрос о том, чтобы научить ученика учиться. Вузовское и средне-специальное образование к сформированным системным навыкам ничего не добавляют.

При этом школьные привычки и стиль обучения не полностью соответствуют условиям внутрифирменного обучения большинства компаний. В ходе анализа своей тренерской практики, я выделил несколько специфических навыков обучения, которые, как минимум, способствуют эффективному поведению сотрудника на тренинге. Возможно, что эти же навыки полезны и в других форматах корпоративного обучения.

По моему мнению, задача вуза состоит в том, чтобы в рамках разработки и реализации учебного плана создать собственный перечень востребованных учебных навыков, включить их формирование в учебные программы, проводить оценку и помочь студенту осознать свои сильные и слабые стороны с точки зрения участия в учебных программах на рабочем месте.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Вандышев М. Н., Петрова Л. Е. Работодатели: ожидания от выпускников вузов // Качество подготовки специалистов с высшим педагогическим образованием: социологический мониторинг: коллективная монография по материалам второго этапа исследовательского проекта "Мониторинг качества образования в педагогическом вузе" / под ред. Б. М. Игошева, Л. Е. Петровой, Л. Я. Рубиной; ГОУ ВПО "Уральский государственный педагогический университет", Кафедра теоретической и прикладной социологии. Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2006. С. 73-100.
- [2] Качество подготовки специалистов с высшим педагогическим образованием: социологический мониторинг: коллективная монография по материалам второго этапа исследовательского проекта "Мониторинг качества образования в педагогическом вузе" / Л. Е. Петрова, М. Г. Бурлуцкая, М. Н. Вандышев [и др.] ; под ред. Б. М. Игошева, Л. Е. Петровой, Л. Я. Рубиной; ГОУ ВПО "Уральский государственный педагогический университет", Кафедра теоретической и прикладной социологии. Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2006. 166 с.
- [3] Петрова Л. Е., Харченко В. С. "Работа по специальности" как устаревшее понятие // Вестник социально-гуманитарного образования и науки. 2015. № 2. С. 16-23.
- [4] Харченко В. С. Потенциал взаимодействия работодателей и вузов (пример Уральского региона) // Регион: Экономика и Социология. 2021. № 1(109). С. 97-126.

TEACH TO LEARN 2.0. WHAT DOES A MODERN EMPLOYER WANT FROM THE EDUCATION SYSTEM?

ABSTRACT

The article is a view of a practicing business coach on the skills of employee training that are in demand. First of all, those that an adult must have for successful professional training within the company. A typical system of intra-company support and advanced training is being formed today based on internal and external resources. Training conducted by an external trainer for company employees (of any industry, including the cultural sector) occupying the same position or performing similar work is a significant part of the professional training system (maintenance and advanced training). In the field of culture, this practice is not yet widespread. It is all the more important to fix the results on the example of training in a business environment.

Based on many years of observations, the author puts forward his version of learning skills that make participation in training effective both for the employee himself and for the entire training group in which he is trained. The author's list includes nine key skills: 1) problematization; 2) understanding of the task; 3) fast problem solving; 4) Estimation of time to solve the problem; 5) presentation of the results of the solution; 6) independent search for information; 7) structured note-taking; 8) practical testing of the studied; 9) asking questions.

In the article, each skill in demand is briefly described in the context of their application.

The set of skills given by the author can be considered as a kind of technical task for universities in terms of the formation of the integral skill "teach to learn".

AUTHOR'S INFORMATION

Aleksey B. Sementsov
(Ph.D. of Econ. Sc.)
Business Effectiveness School
(120b, 8 Marta St., Ekaterinburg,
620144, Russia)
[@ alexsementsov@mail.ru](mailto:alexsementsov@mail.ru)

KEYWORDS

Learning skills, education system,
career, professional development.

FOR CITATION

Sementsov A.B. (2022). Teach to learn 2.0. What does a modern employer want from the education system? *Managing culture*. No. 2. Pp. 42–47.

REFERENCES:

- [1] Vandyshv M. N., Petrova L. E. Employers: expectations from university graduates // The quality of training of specialists with higher pedagogical education: sociological monitoring: a collective monograph based on the materials of the second stage of the research project "Monitoring the quality of education in a pedagogical university" / ed. B. M. Igosheva, L. E. Petrova, L. Ya. Rubina; SEI HPE "Ural State Pedagogical University", Department of Theoretical and Applied Sociology. Yekaterinburg: Ural. state ped. un-t, 2006. S. 73-100.
- [2] The quality of training of specialists with higher pedagogical education: sociological monitoring: a collective monograph based on the materials of the second stage of the research project "Monitoring the quality of education in a pedagogical university" / L. E. Petrova, M. G. Burlutskaya, M. N. Vandyshv [and others]; ed. B. M. Igosheva, L. E. Petrova, L. Ya. Rubina; SEI HPE "Ural State Pedagogical University", Department of Theoretical and Applied Sociology. Yekaterinburg: Ural. state ped. un-t, 2006. 166 p.
- [3] Petrova L. E., Kharchenko V. S. "Work in the specialty" as an outdated concept // Bulletin of social and humanitarian education and science. 2015. No. 2. S. 16-23.
- [4] Kharchenko V. S. The potential for interaction between employers and universities (an example of the Ural region) // Region: Economics and Sociology. 2021. No. 1(109). pp. 97-126.

СПЕЦИАЛИСТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ В ИЗМЕНЯЮЩИХСЯ УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ



СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Любимова Алена Дмитриевна
(канд. социол. наук, доц.)
Приволжская железная дорога,
ОАО «Российские железные дороги»
(410031, Россия, Саратов,
ул. Московская, 8)
[@ alena.lubimova@mail.ru](mailto:alena.lubimova@mail.ru)

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

управление персоналом, HR-специалист, профессия, трансформации профессии, организация.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Любимова А.Д. Специалисты по управлению персоналом в изменяющихся условиях современных организаций // Управление культурой. 2022. № 2. С. 48–53.

специалистов разнообразна: от организации внешнего обучения сотрудников до разработки собственных программ обучения, создания учебных курсов для повышения компетентности работников.

Специалист по управлению персоналом, или HR-менеджер, – специалист, реализующий широкий круг функций и задач, начиная от поиска и подбора персонала, его адаптации до формирования систем мотивации и программ кадрового резерва.

Современные изменения и последствия пандемии повлияли на развитие неформатных HR-специализаций – экспертов, консультантов по различным функциям и задачам по управлению персоналом вне самой организации. Их можно назвать HR-фрилансерами – высококвалифицированными профессионалами, выстраивающими свою карьеру индивидуализированно, развивающими личный бренд и решающими задачи по повышению эффективности работы по управлению персоналом.

Под управлением персоналом подразумевается деятельность по эффективному использованию и развитию человеческих ресурсов организации с целью достижения поставленных перед персоналом задач и выполнения ключевых показателей компании. Согласно действующему в России профессиональному стандарту, управление персоналом включает в себя следующие трудовые функции: документационное обеспечение работы с персоналом, деятельность по обеспечению

АННОТАЦИЯ

Несмотря на действующий сегодня в нашей стране профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом, на практике это направление работы реализуется в соответствии с принятой в организации культурой, нормами, ценностями, особенностями компании (отрасль, размер, специфика оргструктуры и пр.). При этом распространенным представлением о профессии специалиста по управлению персоналом является образ “кадровика”, который в современных реалиях не актуален, так как компании ориентированы на разносторонние направления работы с сотрудниками – привлечение, адаптация, обучение, развитие и карьерный рост, вовлечение, решение конфликтов и т. п.

В статье представлена специфика различных HR-специализаций в управлении персоналом и описаны смежные направления работы, которые обеспечивают успешность не только самому сотруднику, но и компании в целом.

Специалист по кадрам – это эксперт в администрировании HR-процессов, который обеспечивает соблюдение трудового законодательства.

Специалист по подбору персонала, или рекрутер, – профессионал, основной задачей которого является обеспечение высококлассными специалистами. Именно от компетенций и качества работы рекрутеров зависит своевременная “поставка” профессионалов и специалистов, возможно сохранение производительности и эффективности.

Специалисты по обучению и развитию персонала помогают компаниям в планировании и организации программы развития персонала. Работа этих

специалистов разнообразна: от организации внешнего обучения сотрудников до разработки собственных программ обучения, создания учебных курсов для повышения компетентности работников.

Специалист по управлению персоналом, или HR-менеджер, – специалист, реализующий широкий круг функций и задач, начиная от поиска и подбора персонала, его адаптации до формирования систем мотивации и программ кадрового резерва.

Современные изменения и последствия пандемии повлияли на развитие неформатных HR-специализаций – экспертов, консультантов по различным функциям и задачам по управлению персоналом вне самой организации. Их можно назвать HR-фрилансерами – высококвалифицированными профессионалами, выстраивающими свою карьеру индивидуализированно, развивающими личный бренд и решающими задачи по повышению эффективности работы по управлению персоналом.

персоналом, деятельность по оценке и аттестации персонала, деятельность по развитию персонала, деятельность по организации оплаты труда персонала, деятельность по формированию корпоративной социальной политики, операционное и стратегическое управление персоналом¹. В одних организациях весь этот функционал выполняет один специалист, в других, как правило, в крупных корпорациях, – под каждую обозначенную опцию есть свой работник социально-кадрового блока.

Несмотря на формалистское определение данного рода деятельности, которое можно найти в нормативно-правовых актах и академических источниках, феномен управления персоналом на практике уже на протяжении многих лет воспроизводит свою собственную культуру в компаниях и организациях, обрстая конкретными артефактами, ценностями, нормами, идеологией, знаниями, традициями и убеждениями в соответствии с контекстуальным развитием общества. HR-сфе-

¹ Специалист по управлению персоналом : профессиональный стандарт 07.003. : утв. Приказом Минтруда России № 109н от 9 марта 2022 г. // Минтруд РФ : сайт. URL : <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2290>

ра является подвижным и чувствительным явлением, зависящим от событий, происходящих в стране и мире, так как центральный и ключевой элемент управления персоналом – это люди. Человеку свойственно эмоционально реагировать на перемены, что сказывается на корпоративной культуре, нормах и правилах взаимодействия внутри нее. В соответствии с тем, как меняется настроение социума, происходит перестройка HR-культуры и всех ее составляющих.

Независимо от того, что в России утвержден профессиональный стандарт по управлению персоналом, и почти во всех российских компаниях – от огромных гегемонов-корпораций до среднего и малого бизнеса – работают с человеческим ресурсом, до сих пор не сформировались четкие представления относительно данного рода деятельности. Для культуры управления персоналом свойственно фольклорное и стереотипное толкование данной профессии, основанное на устоявшихся общественных представлениях. Чаще всего в сознании социума специалист по управлению персоналом ассоциируется с процессом оформления документов, регламентирующих трудовые процессы и взаимоотношения.

Подобное восприятие HR-менеджмента обусловлено тем, что его исторические корни напрямую ведут к кадровым службам и «третье-

му отделению», которое отвечало в царской России за розыск и следствие по политическим делам, борьбу со старообрядцами и сектантами, заведовало тюрьмами, надзидало за антиправительственно настроенными гражданами. Достаточно долгое время уже в современных описаниях вакансий можно было увидеть требование – «военный» или «кадровый офицер», что является отсылкой к устойчивым социокультурным представлениям о профессии, пришедшим к нам из прошлого.

Парадокс ситуации в том, что направление деятельности, связанное с развитием и управлением человеческим капиталом, рассматривается как элемент тоталитарной и бездушной системы, где люди стоят на последнем месте. Ведь долгое время работа с персоналом ассоциировалась у социума с контролем и бюрократией, управлявшей всеми происходившими на предприятиях процессами. И тот факт, что впервые в России официально управление персоналом появилось в 1918 году в кадровых аппаратах МВД, оказывает сильное воздействие на историческую память. На протяжении всего советского периода отсутствовало понимание ценности человеческого потенциала предприятий, что повлияло на характер деятельности специалистов, непосредственно взаимодействовавших с кадрами.

В итоге – даже сегодня, спустя столько лет, общество относится к

службам управления персоналом как к бездушным машинам, отвечающим за опцию приема и увольнения на работу. Исторически сложившееся представление об управлении персоналом как революционном надзоре и контроле за рабочими на фабриках и заводах в сочетании с функционалом КГБ до сих пор мешает сотрудникам компаний видеть в HR-специалистах помощников в процессах адаптации, развития, карьерного роста, решения разногласий в коллективе.

Ориентация на человекоцентричную модель в управлении персоналом в нашей стране произошла относительно недавно, что объясняется проникновением и укреплением после распада СССР в отечественной культуре социальных наук и веяний. Если углубиться в историю развития профессии в 1990-е годы, то стоит отметить, что сотрудниками отделов по работе с персоналом становились люди с психологическим образованием, ставившие перед собой задачу – помочь самореализоваться абсолютно каждому работнику. В силу отсутствия HR-методик и технологий, основными инструментами специалиста по управлению персоналом были многочисленные диагностические тесты, которые часто применялись там, где это не требуется.

Таким образом, начался постепенный переход к гуманистической парадигме, постепенно институционализирующейся в HR-пространстве и рассматривающей компанию как культурный феномен, а не громоздкую неповоротливую бюрократическую машину, где форма преобладает над содержанием, как было до этого. Процессы управления персоналом начали выстраиваться посредством языка, норм, фольклора, церемоний. Если раньше работа с персоналом предполагала создание структур и должностных инструкций, то в условиях действующих реалий HR сфокусированы на формировании смыслов, ценностей, традиций².

Однако гуманистическая модель, провозглашавшая принцип довольного и счастливого персонала, не учитывала вопросы профессионализма и эффективности работников,



Уральский региональный культурный форум «Культуралика». Мастер-класс.

² Макарова Т. П. Культура управления персоналом предприятия // Вестник БГУ. 2011. № 3. С. 5.



Уральский региональный культурный форум «Культуралика». Панельная дискуссия.

а ведь именно данные параметры делают организацию конкурентоспособной. Потребность вывести компании на новый уровень за счет совершенствования знаний и навыков работников способствовала поиску новых решений, в результате чего появились самые разные специализации HR, которые соотносятся с трудовыми функциями, обозначенными в профессиональном стандарте специалиста по управлению персоналом. Стоит сказать, что бурно ворвавшиеся в сферу HR векторы деятельности нельзя считать чем-то инновационным, так как их проявление можно было наблюдать много веков и даже тысячелетий назад. Рассмотрим ключевые из них.

Специалист по кадрам – это сотрудник организации, отвечающий за делопроизводство, регламентирующее процессы управления персоналом³. Кадровый документооборот – наиболее традиционное для российского общества ответвление HR-блока. Отделы кадров, в которых традиционно занимались заполнением трудовых книжек, трудоустройством и увольнением работников, знакомы всем с советских времен. И именно с кадровым документооборотом до сих пор у многих ассоциируется деятельность HR.

Сегодня специалист по кадрам должен владеть обширными знани-

ями, позволяющими управлять HR-процессами в компании: трудовое законодательство, структура и штаты предприятия, методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров, порядок избрания (назначения) на должность, порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением. Именно работа специалиста по кадрам становится административной основой по выстраиванию всех HR-функций в компании.

В связи с тем, что специалист по кадрам владеет важными информационными, методическими материалами и нормативно-правовой базой, перед ним открывается внушительный ландшафт профессий, в которых он может себя попробовать. Для людей данного рода деятельности возможно движение как по вертикали, так и по горизонтали. Можно в дальнейшем развиваться в HR-направлении; погрузиться в трудовое законодательство и уйти в сторону юриспруденции; совмещать кадровый и бухгалтерский учет. Поэтому многие, называя профессию кадровика рутинной и одностронней, ошибаются, так как не видят тех ресурсов, которые есть именно у данных специалистов.

Специалист по управлению персоналом (HR-менеджер) в совре-

менном понимании – это сотрудник, решающий задачи по функционированию трудового коллектива в компаниях и на предприятиях с целью достижения максимальной эффективности от использования человеческих ресурсов.

Официально профессия специалиста по управлению персоналом зародилась во времена промышленной революции, что было обусловлено непростым социально-экономическим контекстом. Увеличились масштабы производства, вместе с чем наблюдался рост штата предприятий, что требовало от руководства более внимательного отношения к человеческому капиталу. В результате на фабриках и заводах начали появляться специалисты, занимавшиеся исключительно делами работников. Изначально не было единого мнения о том, как называть людей, которые следили за условиями труда на предприятии, определяли больных работников на лечение, а детей сотрудников – в дошкольные образовательные заведения. В Англии нынешних HR-менеджеров было принято называть секретарями благополучия, а в США и Франции – общественными секретарями⁴.

В России акцент на человеческом факторе производства был сделан гораздо позже, в связи с чем профессия специалиста по управлению персоналом начала институционализироваться только после распада СССР. До этого данный функционал был разделен среди разных акторов – руководителей предприятий, профсоюзов и специальных чиновников, занимавшихся вопросами рабочего быта. Однако со временем у людей, задействованных в производственных процессах, стало возникать все больше требований к работодателю, что привело к увеличению функционала специалистов по управлению персоналом. В условиях современных реалий на HR-менеджера возлагается огромный пласт работы, который связан с поиском кадров, их адаптацией в компании в первое время, оперативным взаимодействием с персоналом, обучением и развитием ра-

³ Вдовина Ю. А., Гущина Н. А. Анализ деятельности специалиста по кадровой работе // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления: региональный аспект : материалы II Всерос. научно-практ. конф. Краснодар. 2018. С. 50.

⁴ Резанович Е. А., Резанович И. В. Генезис концепции управления человеческими ресурсами // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2020. Т. 14. №. 1. С. 151-160.

ботников, проведением оценки персонала, организацией условий труда, формированием системы мотивации.

Рекрутер (специалист по подбору персонала) – сотрудник, отвечающий за поиск и подбор кандидатов на ту или иную должность в компании. Считается, что появление рекрутинга случилось в тот момент, когда в Древнем мире возникла потребность в первом работнике. Во времена Древнего Египта фараоны отправляли своих людей для поиска воинов из племен, а в Древнем Китае кандидаты на службу императору отбирались специальными служащими из числа простых людей⁵. Это способствовало появлению системы оценки кандидатов, тестирования, прохождения испытаний, инструментов проведения собеседований.

Знакомую всем HR-программу «приведи друга» практиковал еще Юлий Цезарь, издавший указ о том, что каждый солдат может привлечь в Римскую армию воина, за что ему будет гарантирована денежная премия⁶. В России к числу первых рекрутеров можно отнести Петра Первого, сумевшего привлечь на работу множество высококвалифицированных специалистов из Европы с целью создания и построения Российского флота⁷.

Сегодня же рекрутер является основополагающим элементом HR-деятельности, обеспечивающим компанию человеческими ресурсами. Специалисты по подбору персонала находят нужных людей, проводят собеседования, сравнивают с другими, предлагают подходящих кандидатов заказчикам. У рекрутеров, чтобы успешно выполнять свой функционал, должен быть сформирован навык выстраивания нетворкинга. Основным инструментом такого специалиста – это не база данных резюме на популярных рабочих порталах, а налаженная сеть деловых контактов.

Специалист по обучению и развитию персонала – это сотрудник HR-блока, занимающийся планиро-

ванием и организацией обучения, координацией действий всех участников образовательного процесса, составлением бюджета на обучение и развитие, непосредственной разработкой программ обучения, методической деятельностью и проведением обучения. Феномен передачи знаний был знаком еще древним людям, которые транслировали основные навыки охоты на животных от опытного мастера молодым «новичкам» в этом деле. Сегодня данные процессы легли в основу целого направления деятельности в области управления персоналом.

Функционал специалиста по обучению и развитию достаточно востребован в компаниях, бюджет которых может позволить себе отдельные штатные единицы методиста или корпоративного бизнес-тренера. Работодателям выгодно иметь такого профессионала, потому что он поможет повышать экспертность и эффективность сотрудников, что позитивно скажется на прибыли организации.

Кроме того, наличие обучающих и развивающих программ в корпорации становится инструментом мотивации работников в связи с возникшей в последние годы модой на саморазвитие и постоянное прокачивание своих навыков. Длительный период самоизоляции, начавшийся в 2020 году, вызвал мотивацию у россиян учиться. Сегодня люди с удовольствием совершенствуют свои компетенции, осваивают новые знания и за счет этого получают реальную возможность продвинуться по карьерной лестнице. Соответственно, работодатель, практикующий корпоративное обучение, формирует тем самым у персонала желание ответственно подходить к делу, полноценно вкладываться в поставленные задачи, а также усиливает их приверженность компании. Именно поэтому спрос на специалистов по обучению и развитию персонала в дальнейшем будет расти.

В условиях современности HR-деятельность перестала рассмат-

риваться только в контексте развития корпоративной культуры конкретной организации и приобрела автономность. Теперь профессионал, занимающийся вопросами человеческого капитала, может работать вне рамок, задаваемых конкретным работодателем. Благоприятной почвой для этого стали пандемия и последующие геополитические события, показавшие, что стабильности больше нет, а, значит, надо уметь оперативно перестраиваться и вести свою деятельность в оптимальное для себя время и из любой точки мира, в соответствии с возникающими болевыми точками общества.

В связи с этим HR-менеджеры стали уходить из найма в свободное плавание, задавая новые тенденции в сфере управления персоналом. Начали возникать и популяризироваться HR-векторы, акцентирующие внимание именно на экспертном знании и опыте специалиста, привлекательном для индивидов, заинтересованных в своем профессиональном и карьерном развитии, а также личном росте.

Данные тенденции способствовали продвижению новых HR-профессий. Активно набирают свои обороты карьерный коучинг и карьерное консультирование, предполагающие оказание содействия людям, желающим найти свое истинное призвание. Прародителем данной сферы был древнегреческий философ Сократ, который практиковал технику задавания вопросов, благодаря которым человек мог прийти к самостоятельному решению возникших у него проблем⁸. Сегодня данное направление стало особенно актуально в связи с распространением в обществе такого феномена, как синдром упущенной выгоды – страха пропустить что-то интересное⁹. Люди боятся всю жизнь провести на нелюбимой работе, занимаясь делом, которое им не нравится. В результате возникает потребность в карьерном коуче или консультанте, который решит данную проблему. Эксперт помогает своему

⁵ Лукьянчикова Т. Л., Семёнова Е. М. Повышение качества персонала предприятия за счет совершенствования процедуры рекрутинга // Вестник аграрной науки. 2022. № 3 (96). С. 118.

⁶ Коблякова А. А. Методы найма персонала в организации: история и современность // Современные научные исследования в сфере экономики. 2018. С. 534.

⁷ Такижбаева О. Г., Багапова А. Ф. Особенности становления рынка рекрутинговых услуг в России // Современные технологии в науке и образовании: сб. трудов. Рязань, 2018. Т. 8. С. 154.

⁸ Поташник М. М. Коучинг-вершина профессионализма руководителя в работе с людьми // Народное образование. 2010. № 9. С. 112.

⁹ Янюк А. А. Как синдром упущенной выгоды влияет на совершение покупок? // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. № 3 (20). С. 62.



Уральский региональный культурный форум «Культуралика». Мастер-класс.

клиенту понять свои желания в карьерном плане, найти то самое место, где скрывается его профессиональная мечта. Благодаря деятельности карьерных консультантов и коучей, человек получает необходимые ресурсы для того, чтобы найти работу по душе и трудоустроиться.

Позиционирование себя на рынке труда у HR-специалистов, ушедших в экспертизу, также отличается от тех, кто трудится как наемный работник в компаниях. Как правило, первые не выставляют услуги

на популярных рабочих сайтах, а продвигают свое дело через блоги, которые ведут в популярных социальных сетях. Чаще всего данные информационные страницы посвящены вопросам управления персоналом, где HR-специалисты подробно рассказывают, как решить ту или иную проблему, возникшую в профессиональной деятельности. Чтобы найти клиентов, специалисту надо показать свою экспертизу в максимально выгодном свете, предоставив информацию об опыте ра-

боты, сложных кейсах, крупных клиентах, достигнутых результатах. Соответственно, HR, работающий на себя, должен быть хорошим пиарщиком, рекламистом и менеджером по продажам.

После рассмотрения основных этапов формирования культуры управления персоналом можно сказать, что до сих пор ее нормы и правила зависят от старых стереотипов, поселившихся в общественном сознании. Несмотря на то, что большинство компаний сегодня так или иначе практикуют управление персоналом, профессия HR остается одной из самых неоднозначных и воспринимаемых сквозь призму артефактов исторической памяти. Роль специалиста по управлению персоналом постоянно ставится под сомнение, однако, именно HR-блок является одним из самых гибких, человекоцентричных и помогающих бизнесу оперативно реагировать на происходящие изменения. Опыт пандемии и последующих событий, несомненно сказавшийся на функционировании любой организации и способствовавший перестройке многих бизнес-процессов, показал, что именно управление персоналом помогает сработать на опережение и безболезненно адаптировать людей к происходящим переменам.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Вдовина Ю. А., Гущина Н. А. Анализ деятельности специалиста по кадровой работе // Печатается по решению ученого совета Анапского филиала МПГУ. – 2018. – № 2. – С. 50.
- [2] Коблякова А. А. Методы найма персонала в организации: история и современность // Современные научные исследования в сфере экономики. – 2018. – С. 534-539.
- [3] Лукьянчикова Т. Л., Семёнова Е. М. Повышение качества персонала предприятия за счет совершенствования процедуры рекрутинга // Вестник аграрной науки. – 2022. – № 3 (96). – С. 114-123.
- [4] Макарова Т. П. Культура управления персоналом предприятия // Вестник БГУ. 2011. №3. С.5-9.
- [5] Поташник М. М. Коучинг-вершина профессионализма руководителя в работе с людьми // Народное образование. – 2010. – № 9. – С. 110-119.
- [6] Профстандарт: 07.003. Специалист по управлению персоналом. 2022
- [7] Резанович Е. А., Резанович И. В. Генезис концепции управления человеческими ресурсами // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – Т. 14. – № 1. – С. 151-160
- [8] Такижбаева О. Г., Багапова А. Ф. Особенности становления рынка рекрутинговых услуг в России // Современные технологии в науке и образовании. – 2018. – С. 154.
- [9] Янюк А. А. КАК Синдром упущенной выгоды влияет на совершение покупок? // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2021. – № 3 (20). – С. 61-64.

HUMAN RESOURCES SPECIALISTS IN THE CHANGING CONDITIONS OF MODERN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Despite the current professional standard for a personnel management specialist in our country, in practice this area of work is implemented in accordance with the culture adopted in the organization, norms, values, company characteristics (industry, size, organizational structure specifics, etc.). At the same time, a common idea about the profession of a HR specialist is the image of a "HR manager", which is not relevant in modern realities, since companies are focused on versatile areas of work with employees - recruitment, adaptation, training, development and career growth, involvement, conflict resolution and etc.

The article presents the specifics of various HR specializations in personnel management and describes related areas of work that ensure success not only for the employee himself but for the company as a whole. The Human Resources Specialist is an expert in the administration of HR processes who ensures compliance with labor laws.

A recruiter, or recruiter, is a professional whose main task is to provide highly qualified specialists. The timely "delivery" of professionals and specialists depends on the competencies and quality of work of recruiters, it is possible to maintain productivity and efficiency. Staff training and development specialists help companies plan and organize a staff development program. The work of these specialists is diverse: from organizing external training for employees to developing their own training programs, creating training courses to improve the competence of employees.

A personnel management specialist, or HR manager, is a specialist who implements a wide range of functions and tasks, ranging from the search and selection of personnel, its adaptation to the formation of motivation systems and personnel reserve programs. Modern changes and the consequences of the pandemic have influenced the development of non-format HR specializations - experts, consultants for various functions and tasks of personnel management outside the organization itself. They can be called HR-freelancers - highly qualified professionals who build their careers individually, develop a personal brand and solve problems to improve the efficiency of HR management.

AUTHOR'S INFORMATION

Alena D. Lyubimova
(Ph.D. of Soc. Sc., Assoc Prof.)
Privolzhskaya Railway, JSC «Russian Railways» (8, Moskovskaya St., Saratov, 410031, Russia)
[@ alena.lyubimova@mail.ru](mailto:alena.lyubimova@mail.ru)

KEYWORDS

Personnel management, HR-specialist, profession, transformation of profession, organisation.

FOR CITATION

Lyubimova A.D. (2022). Human resources specialists in the changing conditions of modern organizations. *Managing culture*. No. 1. Pp. 48–53.

REFERENCES:

- [1] Vdovina Yu. A., Gushchina N. A. Analysis of the activity of a specialist in personnel work // Modern problems and trends in the development of economics and management: a regional aspect: materials of the II All-Russia. scientific and practical. conf. Krasnodar. 2018. S. 50-52.
- [2] Koblyakova A. A. Methods of hiring personnel in an organization: history and modernity // Modern scientific research in the field of economics. Kirov. 2018. S. 534-539.
- [3] Lukyanchikova T. L., Semyonova E. M. Improving the quality of enterprise personnel by improving the recruiting procedure. *Bulletin of Agrarian Science*. 2022. No. 3 (96). pp. 114-123.
- [4] Makarova T. P. The culture of enterprise personnel management // *Bulletin of the Belarusian State University*. 2011. No. 3. S. 5-9.
- [5] Potashnik M. M. Coaching is the pinnacle of managerial professionalism in working with people. *Narodnoe obrazovanie*. 2010. No. 9. P. 110-119.
- [6] Human Resources Specialist: professional standard 07.003. : approved. Order of the Ministry of Labor of Russia No. 109n dated March 9, 2022 // Ministry of Labor of the Russian Federation: site. URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2290>
- [7] Rezanovich E. A., Rezanovich I. V. Genesis of the concept of human resource management // *Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management*. 2020. V. 14. No. 1. S. 151-160.
- [8] Takizhbaeva O. G., Bagapova A. F. Features of the formation of the recruiting services market in Russia // *Modern technologies in science and education: collection of articles. works*. Ryazan. 2018. V. 8. No. S. 154-157.
- [9] Yanyuk A. A. How does the Lost Profit Syndrome affect shopping? // *Business education in the knowledge economy*. 2021. No. 3 (20). pp. 61-64.

ПРОДУКТИВНАЯ ОЗАДАЧЕННОСТЬ. ВОПРОСЫ ГОСТЕПРИИМСТВА КУЛЬТУРНЫХ ИНСТИТУЦИЙ



СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Фролова Мария Сергеевна
Екатеринбургская академия современ-
ного искусства (620012, Россия,
Екатеринбург, ул. Культуры, 3)
@ m.s.frolova@eaca.me

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Инклюзия, дайверсити, партици-
паторность, перформативность, ин-
валидность, музей.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Фролова М.С. Продуктивная оза-
даченность. Вопросы гостеприим-
ства культурных институций. Ре-
цензия // Управление культурой.
2022. № 2. С. 54–55.

Музей современного искусства «Гараж», основанный в 2008 году Дарьей Жуковой и Романом Абрамовичем, получил такое свое название потому, что первые годы существования базировался в здании Бахметьевского гаража в Москве. В наши дни Музей располагается в бывшем ресторане «Времена года», реконструированном по проекту Рема Колхаса и бюро ОМА (Нидерланды), и постепенно осваивает павильон «Шестигранник» по проекту бюро SANAA (Япония).

Помимо собственно выставочной деятельности, Музей «Гараж» занимается сбором и хранением материалов по истории современного российского искусства, изданием публикаций, посвященных вопросам современной культуры, кинопоказами, лекциями и организует различные долгосрочные программы по поддержке художников и нестолических художественных институций. Не будет ошибкой сказать, что музей «Гараж» находится на острие развития современного российского искусства, это одна из тех институций, что задает непростые вопросы

АННОТАЦИЯ

Хрестоматия как формат, как способ дать читателю представление о сложности и многообразии подходов к пониманию различных феноменов постепенно вновь выходит из тени. Именно в этой форме в рассматриваемом нами издании редактор-составитель дает нам возможность раскрыть для себя трансдисциплинарный и транспытный взгляд на понятия инклюзии и дайверсити в различных их проявлениях. В частности то, как они реализуются в пространствах музейных институций.

В четырех разделах хрестоматии приведены материалы самых разных стилей и форм, посвященные инклюзивности в музеях как институциях; темам инвалидности и различным ее толкований, опыта мигрантов и их идентичности; культуре и возможностям глухих. Помимо предоставления информации, материалы дают читателю возможность приблизиться к разнообразному опыту, реализовать инклюзию на практике.

и стремится найти или сформировать на них ответы.

Среди научных проектов «Гаража» особо хотелось бы выделить журнал «The Garage Journal: исследования в области искусства, музеев и культуры» (The Garage Journal, GJ). Это рецензируемый научный журнал открытого доступа, посвященный истории, теории и практике современного искусства, культуры и музейного дела. Этот журнал выходит в онлайн формате, на данный момент существует четыре выпуска, все их можно найти на сайте журнала на двух языках – русском и английском.

Первый номер этого журнала, как и хрестоматия The Garage Journal, посвящен теме доступности и инклюзии, и часть его статей можно встретить в хрестоматии.

Издание «THE GARAGE JOURNAL READER» выпущено в мягкой обложке с покрытием софт тач. Книга чрезвычайно приятна на ощупь, а лаконичный дизайн завершает картину. Однако издание будет хранить в себе следы каждого прочтения, как бы ни был аккуратен читатель.



Редактор-составитель хрестоматии – Дмитрий Безуглов, переводчик, журналист, куратор публичной программы Уральской индустриальной биеннале современного искусства.

В эссе «В музее как дома», которое служит также и вступительным словом составителя, Дмитрий Безуглов называет нам цели, которые преследовал в процессе составления хрестоматии.

В центре внимания – понятие «инклюзии», впрочем, автор предпочитает слово «гостеприимство» – оно видится менее формальным и более человечным, хоть эти понятия и не взаимозаменяемы. Автор отдает должное пионерам в области внедрения инклюзивных решений – работникам «первого набора» отдела инклюзивных программ Музея современного искусства «Гараж», их работе в режиме образовательного эксперимента.

Однако, главный смысл сборника – не в перечислении имеющих заслуг и не в методическом указании «как нужно действовать».

Под обложкой «THE GARAGE

JOURNAL READER» вы найдете как фундаментальные научные статьи, так и ироничную поэму, как колкий критический материал, так и эссе о горьком повседневном опыте утраты идентичности. Помимо теоретического осмысления темы, традиционного для научных работ, редактор-составитель делает акцент на рассказах авторов об их собственном опыте. Мы не должны воспринять прочитанное чисто семантически, мы должны вжиться в него. «Не давая покоя, отдыха и умиротворения», нас ведут от научного стиля к разговорному, от теоретических сведений к рассказам о каждодневной несправедливости, от прозы к поэзии, не давая погрузиться в сон автоматического восприятия отвлеченной информации.

Именно такой способ подачи знаний об инклюзии становится еще и способом погрузить читателя в явление, сама хрестоматия – инклюзивна. Читателю дают возможность увидеть предмет обсуждения с разных точек зрения и вжиться в чужой опыт.

Впрочем, в хрестоматии можно найти и информацию о методических материалах, это список источников на странице 15 рассматриваемого издания:

1. Материалы проекта «InKultur. За инклюзию в культуре».
2. Материалы онлайн-платформы «Разнообразие и инклюзия».
3. Материалы образовательной программы «Тело, технологии и среда».
4. Телеграм-канал «Инклюзия без иллюзий».
5. Телеграм-канал «Не исключение: цифровая доступность и инклюзивный дизайн».

Дмитрий Безуглов, по его словам, стремился «сплести различные опыты в единую, непрерывную историю о том, как музей становится домом, а человек старается стать лучше (и как сложно это дается всем участникам этого процесса)». Он желает читателям, помимо приятного чтения – «продуктивной озабоченности».

Часть текстов хрестоматии доступна в электронном виде, и вы можете с ними ознакомиться, однако в этом случае будет упущен важный смысл хрестоматии, в которой прочтение текстов в опреде-

ленной совокупности подобно порядку размещения предметов искусства на выставке. Ваш опыт восприятия будет иным, нежели тот, который старались обеспечить для вас составитель, дизайнер и прочие.

Хрестоматия состоит из четырех разделов, освещающих темы доступности и инклюзии с разных сторон.

Первый раздел «Добро пожаловать в музей» посвящен этим культурным институциям. В нем рассматривается музейная структура, то, как работники музеев понимают свою роль в работе институции и во взаимодействии с посетителями. Это – взгляд «из-за кулис» на публику, сцену, разыгрываемые сюжеты.

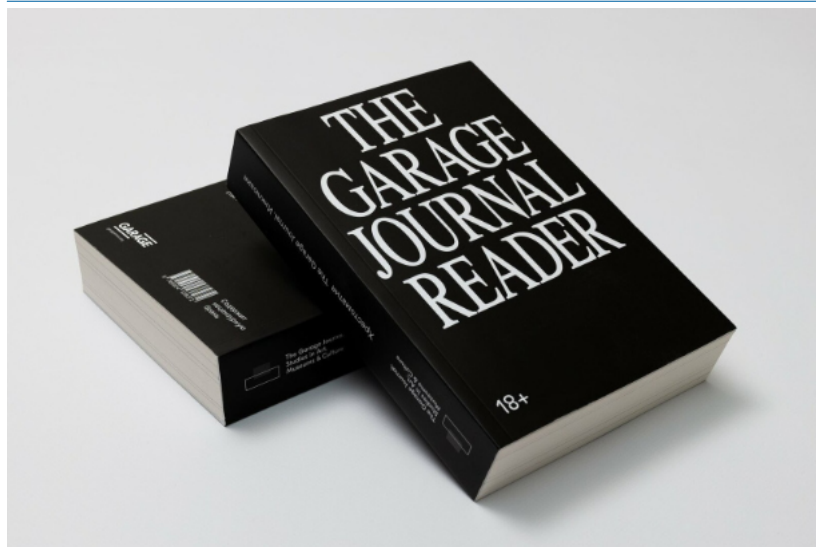
В тексте «Музей в законе» Ирина Мак показывает, как вырабатывается в мировом музейном сообществе новое определение «музея». Помимо этого, автор весьма наглядно демонстрирует эволюцию понятия «музей» в версии Международного совета музеев (ICOM) – от формулировки 1946 года, в которой понятие включало «все открытые для публики коллекции художественных, технических, научных, исторических или археологических материалов», до наших дней, когда на Генеральной ассамблее ICOM предлагается для обсуждения следующая формулировка: «Музеи – пространства демократизации, инклюзии и полифонии мнений, созданные для критического осмысления и обсуждения прошлого и будущего...», у которой, впрочем, много как сторонников, так и противников.

В поэме-проекте Евгении Некрасовой «Музей Московского музея» смешиваются лихой план открытия музея в Коломне, с бюджетом и просчетом проходимости, рефлексия музеефикации самой Коломны, где валюта – «пастила, и другие сбереженные ощущения и вкусы», с Мариной Мнишек, ибо она – «лучше всех понимающая, что такое быть выброшенной из Москвы», и мусором – как материальным, так и эмоциональным.

В визуальном эссе «Нам с Машей все понравилось, кроме выставки!!!»: музей и проблема соучастия» Катерина Суверина рассматривает взаимоотношения музея и его посетителя. Она ставит под сомнение роль музея как охранителя и ретранслятора культурного наследия, когда посетителю остается лишь благоговейно внимать. Зритель оказывается не только лишь «приемником» транслируемых ценностей, но и со-творцом новых смыслов. Мысли автора сопровождаются визуальными выдержками из книг отзывов Музея современного искусства «Гараж».

Филипа Рамос в материале «Новая попытка. Новая неудача. Лучше прежней. О потенциале того, что пошло не так: модернизм и искусство» рассуждает о современных постмодернистских толкованиях наследия модернизма. О том, как в поле внимания художников оказывается сохраненное, разрушенное, утраченное пространство модерна. Все это Рамос разбирает на примере культурных проектов –





фильмов и видеоработ, связанных с домами в разных культурных контекстах и разной степени сохранности. Главное действующее лицо в них – неудача, отсутствие, не сохраненное, перестроенное.

Второй раздел хрестоматии «Гостеприимство: тела, пространства, нормализация» рассматривает разносторонне понятие «инклюзии» – ее различные толкования, понятия «забота» и «кразнообразие», а так же то, как эти явления реализуются в современных музеях.

В материале «Ша гостеприимства: фрагменты» Жак Деррида раскрывает понятие гостеприимства. Он выделяет гостеприимство безусловное и условное, и то и другое строится не из обстоятельств и стен, а из языка и отношения. Условное гостеприимство ограничено долгом, моралью, правом, распространяется на тех, кто попадет под определенные характеристики, безусловное же не требует ничего. И именно оно может помочь увидеть в госте по-настоящему важное и, увидев, суметь к нему обратиться на нужном, чтобы быть услышанным, языке и наладить связь.

Никита Большаков и Елена Ярская-Смирнова говорят о «Моделях понимания инвалидности». Среди разных подходов – административного, религиозного, благотворительного и других – авторы выделяют подход социальный, когда инвалидность – следствие несовершенства общественного устройства. И тогда инклюзивность, безбарьерность среды в музее должна начинаться с барьеров в головах.

Том Шекспир в тексте «Социальная модель для людей с ограниченными возможностями» проследживает эволюцию понятия «инвалидность» от «кары божьей» через «медицинское несовершенство» к социальной модели, в которой инвалидность – социальный конструкт, вызванный несовершенством устройства общества. Шекспир отдает социальной модели должное как ступени, но критикует ее, считая, что она себя исчерпала. Минусы этой модели, показанные автором, указывают новые направления для дальнейшего развития.

«Нормализация» – отрывок из антропологического романа Анны Клепиковой «Наверное, я дурак» о взаимодействии мира обычных людей с миром обитателей дома-интерната для детей с нарушениями развития и психоневрологического интерната для взрослых. В этом отрывке лирическая героиня – волонтер этого интерната, размышляет о работе в нем, готовясь к новому дню.

Мария Щекочицина раскрывает для нас «Понимание и реализацию инклюзии в российских музеях» на примере двух выставок – «Единомышленники» (Музей современного искусства «Гараж», 2016) и «Искусство быть» (Государственный центр современного искусства, 2019), а также проектов, последовавших за этими выставками. Она описывает концепции инклюзии, на которые опирались организаторы, и то, как различия концепций влияют на культурные практики.

Аманда Кашиа в статье «Инвалидность, кураторство и образова-

тельный поворот: современные условия доступности в музеях» рассуждает о включении кураторов музеев в «образовательный поворот», о том, какие навыки им необходимо для этого приобрести. Зачастую педагогические умения считаются для куратора менее важными, чем традиционные «кураторские» навыки. Но для осуществления инклюзивности в институции, тем более учитывая «образовательный поворот», без педагогических навыков куратор обойтись уже не может.

«Про так называемые ограниченные возможности» – зарисовка журналистки Юлии Дудкиной. В ней автор делится мыслями о том, что у людей, вне зависимости от того, ограниченные или обычные у них возможности – могут быть схожие проблемы во взаимодействии с окружающим миром, с собой, людьми. И именно это может быть отправной точкой для понимания друг друга.

Эмбер Найт, активный политический деятель и феминистка, принадлежащая при этом к группе инвалидов, в материале «Демократия для людей с ограничениями: достижение инклюзии (без ассимиляции)» через «паритетное соучастие» рассматривает проблему, заявленную в хрестоматии, с точки зрения политики. Она рассуждает об инклюзии инвалидов в демократическом обществе, об их политической субъектности, а не об участии в политике на правах объекта патернализма. О том, как для них важна возможность заявить о своих правах и нуждах, повлиять на свою судьбу и жизнь.

В разделе также представлены материалы дискуссии «Посмотрите на чертеж интерната и увидите в нем проун Лисицкого». Ее участники рассматривают и соотносят такие понятия как «ар брют», «аутсайдер-арт». Они стремятся прояснить терминологию эти явлений, то, как они соотносятся с другими художественными практиками, в частности, с *disability art*. О том, как в этих направлениях сочетаются социальные и эстетические составляющие, кого можно отнести к ним, а кого нет, и как с этими явлениями работают музеи и кураторы.

Раздел третий «Подвижная идентичность: право говорить о себе»

посвящен этнической идентичности, способам мигрантов говорить о себе и воспринимать себя и тому, как эта тема реализуется и воспринимается в пространстве музея.

Ирит Рогофф в статье «Багаж» размышляет о подвижной идентичности мигрантов, которая воплощается в багаже, поклаже, как в островке стабильности в нестабильном и изменчивом мире вокруг. Именно в таком мире приходится существовать мигрантам, и к такому им нужно приспосабливаться. Это постоянные изменения, потеря опоры, дезориентация. С другой стороны, происходит взаимодействие и взаимопроникновение миров – того, в который мигрант пришел, и того, что он принес с собой.

Евгений Варшавер обосновывает важность «Музея миграции в России как мечты и проекта». На самом деле мы все мигранты, потому что наши предки давным-давно начали свой путь из колыбели человечества – Африки. И такой музей, где бы он ни располагался, призван был бы показать, насколько иллюзорны понятия «местные» и «не местные». Автор напоминает о положении мигрантов в мегаполисах и рассказывает о своих исследованиях и выставках, посвященных мигрантам в Москве.

«Шежере» – поэма Дианы Янбарисовой, а так же «название родословной у некоторых тюркских народов. <...> Помимо самой родословной, шежере включает в себя изложение наиболее выдающихся событий из жизни того или иного рода или племени, то есть является своеобразной летописью». В своей поэме автор осмысляет свои корни, историю своего рода и те, временами трагические события, которые происходили с ее семьей в последние несколько веков.

Следующий материал – фрагмент дискуссии «Традиция и/или свобода самовыражения в постсоветских культурных практиках», состоявшейся 18 июня 2021 года в Музее современного искусства «Гараж» в рамках третьего ежегодного фестиваля «Точка перемещения». Ссылка на полную запись дискуссии приведена в статье в виде QR-кода. Участница дискуссии – Наталья Папаева, бурят-монгольская художница, во фрагменте «Мой род-

ной язык... может исчезнуть» представляет перформанс, посвященный постепенной утрате, забыванию своего языка. Ссылка на трейлер перформанса приведена в статье.

Бьюти-зин *Agashin* приводит материал, посвященный отношению к своей внешности, не похожей на внешность титульной нации, а также к культурным особенностям своих народов, – «Не конкурировать, не соперничать, а строить горизонтальные связи и поддерживать друг друга». Это интервью двух девушек – Ани Ким – кореянки и таджички из Душанбе, и Ланы – мегрелки и абхазки, москвички родом из Кирова. Героини рассказывают о проблемах, с которыми они сталкиваются как носители внешних и культурных особенностей своих народов.

Чарльз Р. Гароян делится концепцией «Перформативного музея». Он критикует традиционную роль музея, как транслятора идей, смыслов, образов. В пространстве перформативного музея зритель становится полноправным участником продуцирования новых смыслов. Именно в диалоге музея и зрителя, в столкновении частного и публичного нарратива, во встрече эстетического и педагогического с частной культурной историей творится главное.

Анна Рослякова рассказывает немало анекдотическую историю о том, «Как мы пустили в свою жизнь Мухаммеда». О бюрократических и бытовых сложностях египтянина, который пытался вернуться домой из России, о проблемах тех, кто взял над ним шефство, об участии одних и равнодушии других, о том, что иногда нужно помогать не потому, что человек симпатичен, а потому что, если взялся, нужно идти до конца.

Егана Джаббарова – автор эссе «Мое сложное имя». Этой небольшая история о том, как люди с «неудобными» для слуха титульной нации именами вынуждены подстраиваться и терять свою идентичность. Так Егана Яшар кызы становится Еленой Яковлевной.

В статье «Бей и беги: музеи и культурные различия» Ирит Рогофф рассказывает о том, что зачастую музеям приходится работать с культурными различиями, произ-

растающими на выжженной земле утраченной, уничтоженной, экспроприированной, ассимилированной культуры. На примере Еврейского музея в Берлине Рогофф указывает нам путь в работе с такими различиями – от компенсаторности, попыток заполнить пустоты к перформативности – когда пустота осмысливается и получает творческое воплощение.

Четвертый раздел «Инклюзия: говорение и познание, чужие эпистемологии» обращается к инаковости без нормализации. Главным образом он посвящен культуре глухих, нам демонстрируют, как инаковость восприятия влияет на мировоззрение и опыт жизни, складывается целая отдельная культура, которая часто остается незамеченной обычными людьми.

Во фрагменте пьесы Марты Райцес «Я – КУЛАК. Я – АННА» мы можем увидеть мир глазами Анны, «глухой девочки с выразительными руками и неярким лицом», услышать ее внутренний голос и ненадолго увидеть мир через ее восприятие.

Питер Хозер, Аманда ОХирн, Майкл Макки, Энн Стейдер, Дениза Тью «Эпистемология глухих: глухость и глухота». Коллектив авторов обращается к теме «глухости» как мировосприятия глухих людей, их способа познать и объяснить себе окружающий мир и собственное бытование. Из-за этой специфичности, о которой не задумываются обычные слышащие люди, у глухих бывают проблемы, которые обычные люди не могут ни представить себе, ни догадаться об их существовании. Это проблемы в общении, обучении. Так, с одной стороны складывается особая культура глухих, проистекающая из мировосприятия и которую поймет чаще такой же глухой, а с другой стороны – аутизм.

В эссе «Переосмысляя роль глухого в арт-индустрии: опыт Музея современного искусства «Гараж» автор Людмила Лучкова размышляет об идентичности глухих, о том, как она менялась вместе с культурными изменениями в обществе и как на нее влияет новый инклюзивный опыт. Опыт работы в инклюзивном отделе музея «Гараж» позволяет автору проследить и анализировать процесс

освоения глухими посетителями новых социальных ролей в арт-институции и изменения в их идентичности.

В «Материалах дискуссии о *disability art*» Александры Филипповской участницы рассматривают этот термин и направление в искусстве, а также то, как оно связано с движением за права людей с инвалидностью. В материале систематизируются и раскрываются эстетические параметры направления и вопросы самоидентификации художников с инвалидностью, а также такие понятия, как «инклюзия» и «разнообразие».

Хочется отметить позитивные характеристики издания. Даже если термин «инклюзивность» и все, что с ним связано, для читателя ново, хрестоматия «THE GARAGE JOURNAL

READER» дает довольно полное и многогранное представление о теме, делает возможным взаимодействие личного опыта и знаний читателя с теми, которые он находит в хрестоматии, что порождает новые смыслы, дает опыт инклюзии.

Роль редактора-составителя не исчерпывается подбором и систематизацией текстов в нужном порядке. На протяжении всей книги Дмитрий Безуглов остается проводником читателя, он присутствует в то и дело встречающихся примечаниях и эпиграфах, настраивающих читателя на определенное восприятие текста.

Нельзя не указать все же на некоторые недостатки издания. Для человека, погруженного в тему не столь глубоко, могут возникнуть

проблемы в понимании некоторых моментов. К примеру, в материале Аманды Кашиа «Инвалидность, кураторство и образовательный поворот: современные условия доступности в музеях» не хватает примечания с упоминанием работы Ирит Рогофф «Поворотный момент», благодаря которой термин «образовательный поворот» получил известность.

Несмотря на небольшие замечания, мы советуем вам ознакомиться с этим изданием для получения навыка восприятия совокупности текстов, для расширения внутренних границ восприятия чужого опыта. На какой бы ступени понимания инклюзии и дайверсити вы ни находились, вы найдете для себя что-то новое.

PRODUCTIVE CONFUSION. QUESTIONS OF HOSPITALITY OF CULTURAL INSTITUTIONS

AUTHOR'S INFORMATION

Mariya S. Frolova
Ekaterinburg Academy of Contemporary Art (3, Kultury St, Ekaterinburg, 620012, Russia)
@ m.s.frolova@eaca.me

KEYWORDS

Inclusion, diversity, participation, performativity, disability, museum.

FOR CITATION

Frolova M.S. (2022). Productive confusion. Questions of hospitality of cultural institutions. Review. *Managing culture*. No. 1. Pp. 54–58.

ABSTRACT

The reader as a format, as a way to give the reader an idea of the complexity and diversity of approaches to understanding various phenomena, is gradually coming out of the shadows again. It is in this form that in the publication we are considering, the editor-compiler gives us the opportunity to discover for ourselves a transdisciplinary and transexperienced view of the concepts of inclusion and diversity in their various manifestations. In particular, how they are implemented in the spaces of museum institutions.

The four sections of the reader present materials of various styles and forms on inclusiveness in museums as institutions; topics of disability and its various interpretations, migrant experiences and identities; culture and opportunities for the deaf. In addition to providing information, materials give the reader the opportunity to join a variety of experiences, to implement inclusion in practice.



ИНФОРМАЦИЯ О ЖУРНАЛЕ

Научно-практический журнал «Управление культурой» издается с 2022 года и выходит 4 раза в год. Миссия журнала – осмысление и отражение специфики, ценностей, векторов развития и содержательного наполнения культуры в ее широком значении, а также создание актуальной площадки для знакомства с лучшими практиками формирования культурного контента, диалога исследователей и практиков культурных институций и проектов.

Цель журнала

Журнал ориентирован на ученых и исследователей, работающих в следующих отраслях науки: **5.2** – Экономика; **5.4** – Социология; **5.8** – Педагогика; **5.10** – Искусствоведение и культурология.

Основные рубрики журнала

- Теоретические исследования
- Эмпирические исследования
- Управленческие кейсы
- Арт-критика
- Рецензии
- Короткие сообщения

Индексация

Журнал индексируется в научных электронных библиотеках eLibrary, а также в библиотечных системах КиберЛенинка и «Лань».

ТРЕБОВАНИЯ ДЛЯ АВТОРОВ

Статьи принимаются постоянно в течение года и включаются в план печати по порядку поступления материалов. Автору предлагается представить статью на электронную почту редакции submit@managing-culture.ru. Другие варианты предоставления статей не предусматриваются. Редколлегия определяет приоритетную тему каждого номера журнала, о чем сообщается на сайте издания.

Требования к структуре статьи

Представляемая статья должна соответствовать требованиям структуры IMRAD:

- **введение** (постановка проблемы, конкретная научная задача, позволяющая решить научную проблему; формулировка целей статьи);
- **методы** (методологическая база; информационная база; методы исследования);
- **результаты** (изложение основного материала с обоснованием полученных научных результатов);
- **обсуждение** (выводы и перспективы дальнейшего развития).

Рекомендуемый объем статьи – 0,5–0,75 авт. л. (20–30 тыс. знаков с пробелами). Под объемом в данном случае понимается содержание самого текста статьи – от введения до выводов.

Также в журнале публикуются **короткие сообщения**. Объем таких материалов должен составлять 7–10 тыс. знаков с пробелами, а структура статьи формируется автором самостоятельно. Объем аннотации для такого типа публикаций должен составлять 700–800 знаков с пробелами.

Требования к оформлению статьи

Иллюстративные материалы должны иметь последовательную нумерацию. Их объем не может превышать формата А4. Ориентация страницы – книжная. Цифровые данные оформляются в таблицу. Каждая из таблиц должна уместиться на листе формата А4, иметь порядковый номер и название.

Ссылки оформляются в квадратных скобках по тексту статьи с указанием номера источника по списку в конце статьи и страницы, на которые ссылается автор (например: [9, с. 36], [18, с. 4]). Желательно, чтобы список источников содержал не менее 10–15 ед.

Список формируется в конце статьи по мере упоминания источников в тексте (не по алфавиту и не по иерархии источников). Не допускается указание под одним номером нескольких наименований источников или используемой литературы.

Помимо текста статьи, автором представляются на русском и английском языках:

а) **аннотация**. Порядок изложения информации должен соответствовать структуре статьи, являясь фактически рефератом соответствующих разделов.

Объем аннотации – 2–2,5 тыс. знаков с пробелами. Текст аннотации не должен дублировать название и текст статьи.

б) **ключевые слова** и словосочетания;

в) **пристатейный библиографический список**;

г) **сведения об авторах** в следующей последовательности: ФИО, идентификационные номера: AuthorID (РИНЦ), ORCID, ScopusID, ResearcherID (Web of Science) (при наличии), место работы (учебы) и занимаемая должность, ученая степень, ученое звание, почтовый адрес (адрес указывается в последовательности: почтовый индекс, страна, город, улица, дом), адрес электронной почты;

д) **тематические рубрики: ГРНТИ** и код **ВАК** (возможно указание 1–2 кодов).

