



АСТАНА, 2024

ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
КУЛЬТУРА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЕ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

КОШЕРБАЕВА А.Б.
SPECIALIST REPACK



УДК 351/354

ББК 67.401

К 76

*Рекомендовано Ученым советом
Центра исследований, анализа и оценки эффективности
(протокол № 2 от 28 июня 2024 года)*

*Рецензенты: Абдыкаликова М.Н., кандидат психологических наук
Акыбаева Г.С., кандидат экономических наук, доцент*

Кошербаева А.Б.

Лидерство и организационная культура на государственной службе.

Учебное пособие. – Астана: Центр исследований, анализа и оценки эффективности, 2024. – 112 с.

ISBN 978-601-326-617-0

В сегодняшнюю эпоху растущей неопределенности на лидерах лежит гораздо большая ответственность – сосредоточиться на том, что поможет их организации преодолеть препятствия времени.

Учебное пособие охватывает стратегическое управление и лидерство. Учебное пособие поможет любому лидеру, который хочет принимать разумные решения, используя такие важные компоненты, как новые стратегии, планирование преемственности и использование человеческого капитала для поддержания и роста организации.

В учебном пособии раскрываются вопросы стратегического управления, развития навыков стратегического мышления и разработки хороших стратегий лидерства для поддержки функции стратегического планирования.

Учебное пособие предназначено для руководителей государственного сектора и преследует две основные цели. Во-первых, помочь лучше понять теории лидерства и то, как они лежат в основе практики. Во-вторых, пособие поможет оценить и улучшить управленческие навыки и компетенции государственных служащих.

Учебное пособие подготовлено в рамках реализации программно-целевого финансирования Комитета науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан ИРН BR18574203 «Научно-методологическое обоснование процессов развития государственной службы и трансформация деятельности государственных органов в контексте строительства Нового Казахстана».

УДК 351/354

ББК 67.401

ISBN 978-601-326-617-0

© Кошербаева А.Б., 2024

© Центр исследований, анализа и оценки эффективности, 2024

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	36
ТЕМА 1 – ОБЗОР ОСНОВНЫХ ТЕОРИЙ ЛИДЕРСТВА	9
Задания по теме 1	23
Список литературы по теме 1	25
ТЕМА 2 – РОЛЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ	26
Задания по теме 2	38
Список литературы по теме 2	41
ТЕМА 3 – КОНКУРИРУЮЩИЕ СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ	42
Задания по теме 3	50
Список литературы по теме 3	52
ТЕМА 4 – СТРУКТУРА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ, СОТРУДНИЧЕСТВО И СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ	53
Задания по теме 4	63
Список литературы по теме 4	64
ТЕМА 5 – РОЛЬ ПРОДЮСЕРА – УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ	65
Задания по теме 5	74
Список литературы по теме 5	74
ТЕМА 6 – МОТИВАЦИЯ (ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, КОНКУРЕНЦИЯ)	75
Задания по теме 6	82
Список литературы по теме 6	83
ТЕМА 7 – УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ И ОСНОВА ПОЛИТИКИ	84
Задания по теме 7	93
Список литературы по теме 7	94
ТЕМА 8 – ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	95
Задания по теме 8	101
Список литературы по теме 8	105
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	106
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	107

Список таблиц

Таблица 1 – Эволюция теорий лидерства.....	12
Таблица 2 – Пять уровней лидерства по Коллинзу:.....	19
Таблица 3 – Контингентная теория лидерства для эффективного управления командами	21
Таблица 4 – Определения организационной культуры.....	26

Таблица 5 – Основные характеристики организационной культуры в государственном секторе.....	28
Таблица 6 – Расширение управленческого мышления.....	32
Таблица 7 – Базовые стратегии в сфере человеческих ресурсов.....	32
Таблица 8 – Стратегии повышения эффективности деятельности организации.....	33
Таблица 9 – Стратегии использования символического фрейма.....	34
Таблица 10 – Применение фреймов для анализа деятельности организации.....	35
Таблица 11 – Шаблон для подготовки задания по теме 2.....	38
Таблица 12 – Виды корпоративной культуры согласно Кэмерону и Куинну.....	43
Таблица 13 – Основные компетенции, связанные с четырьмя квадрантами структуры конкурирующих ценностей.....	44
Таблица 14 – Опросник для оценки организационной культуры согласно методике К. Камерона и Р. Куинна.....	46
Таблица 15 – Важные аспекты эмпирической оценки.....	50
Таблица 16 – Вопросы для эмпирической оценки.....	51
Таблица 17 – Инструменты и методы для создания эффективных команд.....	57
Таблица 18 – Роль лидера на этапах формирования команды.....	59
Таблица 19 – Отличия лидера от фасилитатора.....	61
Таблица 20 – Отличия лидера от со-руководителя при построении команды.....	63
Таблица 21 – Стратегии и тактики применения мотивации на государственной службе.....	79
Таблица 22 – Стратегии применения мотивации к служению обществу.....	80
Таблица 23 – Вызовы и риски политики по управлению изменениями.....	86
Таблица 24 – Применение архетипа «Пределы роста».....	98
Таблица 25 – Опросник Измерение личных качеств лидера.....	102

Рисунок 1 – Система, нацеленная на ориентацию руководителя в стиле «задача против человека».....	22
Рисунок 2 – Менеджерская сетка для определения идеального баланса между заботой о людях и производительностью.....	22
Рисунок 3 – Функции организационной культуры.....	27
Рисунок 4 – Роль ментора в формировании организационной культуры.....	29
Рисунок 5 – Методы управления организационной культурой.....	29
Рисунок 6 – Фрейм человеческие ресурсы.....	31
Рисунок 7 – Ключевые действия государственного служащего в процессе принятия решений.....	36
Рисунок 8 – Диаграммы жонглирования фреймами.....	37
Рисунок 9 – Модель культуры конкурирующих ценностей.....	45
Рисунок 10 – Пять принципов изменения организационной культуры.....	48
Рисунок 11 – Методы эмпирического исследования организационной культуры.....	49
Рисунок 12 – Роль лидера в создании эффективной команды.....	55
Рисунок 13 – Модель развития команды по Такману.....	56
Рисунок 14 – Шаги для поддержания нейтральности фасилитатора в дискуссии.....	62
Рисунок 15 – Базовая логическая модель.....	67
Рисунок 16 – Основные этапы стратегического планирования.....	69
Рисунок 17 – Практики успешного стратегического планирования.....	70
Рисунок 18 – Три принципа стратегического мышления.....	71

Рисунок 19 – Фазы процесса принятия решений	72
Рисунок 20 – Концептуальные подходы к управлению изменениями	84
Рисунок 21 – Типизация организационных изменений по Колину Прайс (Colin Price) и Эмили Лоусон (Emily Lawson).....	88
Рисунок 22 – Условия эффективных изменений	89
Рисунок 23 - Девять ловушек, мешающих проведению эффективных изменений.....	90
Рисунок 24 - Модель «10 аспектов влияния изменений» по методологии Prosci.....	91
Рисунок 25 - Модель ADKAR.....	91
Рисунок 26 – Фазы изменений согласно модели ADKAR	93
Рисунок 27 - Архетип «Успех к успеху»	97
Рисунок 28 – Архетип «Пределы роста»	98
Рисунок 29 - Архетип «Размывание целей».....	99
Рисунок 30 - Архетип «Эскалация»	100
Рисунок 31 - Архетип «Уравновешивание с задержкой»	100

ВВЕДЕНИЕ

Реформа государственной службы обычно включает преобразования в таких областях, как заработная плата, человеческие ресурсы, сокращение штата и повышение операционной эффективности.

Мировая практика показывает, что трансформация государственного управления успешна при наличии таких областей, как лидерство, четкое целеполагание и умение расставлять приоритеты, умение общаться, умение меняться и координация в предоставлении услуг населению.

При этом, по мнению McKinsey, реформирование государственного управления с учетом выявленных 5 факторов подкрепляется двумя сквозными императивами: во-первых, конструктивное вовлечение работников государственного сектора; и во-вторых, эффективное использование цифровых инструментов [1].

Важнейшим условием успеха реформы государственной службы является правильный выбор метода ее реализации. В целом государственная служба Казахстана соответствует так называемой бюрократической модели государственного управления, для которой характерна иерархическая система подчинения и предсказуемости.

Следует подчеркнуть, что государственный сектор, государственная политика и институты государственного управления гарантируют оптимальное соотношение цены и качества, подотчетность государственных ресурсов, направляемых лицам, принимающим политические решения, средствам массовой информации, группам общественных интересов и общественности. Они также играют стимулирующую роль во многих функциях деловой жизни и представляют собой фундаментальные условия разумной жизни и благополучия. Наконец, они предоставляют государственные услуги для пользователей услуг. Следовательно, значительная часть целей государственного управления исходит от руководства государственным сектором. Это происходит потому, что государственными организациями и учреждениями управляют лидеры и менеджеры государственного сектора.

Однако роли и компетенции лидеров и менеджеров государственного управления необходимо переосмыслить, учитывая новый характер принятия политических решений, нелинейность политических процессов и факторы социальных изменений (такие как цифровизация, развитие

технологий, робототехника), электронная коммерция, платформенная экономика и, в частности, требования открытого правительства). Кроме того, существует множество используемых моделей совместного творчества, огромные финансовые ограничения и множество моделей совместного творчества. Это связано с тем, что такое переосмысление связано с реалиями развития лидерства в государственном секторе.

Государственные служащие создают, охраняют и благотворно влияют на общественную ценность. Тем не менее, растет беспокойство по поводу того, что операционная среда и контекст государственного сектора быстро развиваются, а это означает, что создание общественной ценности не может происходить таким же образом, как это происходило исторически. Этот переход происходит сразу по нескольким направлениям. Что касается спроса, то проблемы, которые пытаются решить государственные службы, становятся все более сложными и взаимосвязанными, и они возникают в обществах, чьи ожидания и точки зрения становятся более разнообразными. Системы и инструменты управления становятся более цифровыми, открытыми и объединенными в сеть со стороны предложения. Гражданским работникам необходимо иметь возможность использовать новые технологии, к которым правительства могут получить доступ для решения все более сложных проблем во все более плюралистических сообществах.

Инновации – это источник жизненной силы организаций, стремящихся оставаться конкурентоспособными и актуальными в современном быстро меняющемся мире. Инновации ведут к росту, улучшают ситуацию и обеспечивают долгосрочный успех. Однако инновации не происходят в вакууме, для этого необходима культура, которая поддерживает и вдохновляет творчество. Эта культура творчества зависит от лидерства.

В этой связи в учебном пособии рассмотрены основные теории и модели лидерства, включая государственное. Пособие состоит из введения, 8 разделов, каждый из которых включает несколько заданий. Задания к каждому разделу представлены в формате тестов, кейсов для решения ситуации.

Учебное пособие позволит: 1) отличать лидерство, управление, влияние и власть; 2) понимать роль лидера в осуществлении изменений; 3) выявлять сходства и различия в стилях и практиках лидерства; 4) использовать способность команды к инновациям; 5) учиться умению раз-

вивать и мотивировать команду для достижения оптимальных результатов; 6) оценивать как лидеры влияют на культуру и климат в организации; 7) понимать как лидеры управляют изменениями, стратегией и инновациями.

В каждом разделе предложена литература для дальнейшего ознакомления с материалом.

Учебное пособие включает 25 таблиц и 31 рисунок.

ТЕМА 1 – ОБЗОР ОСНОВНЫХ ТЕОРИЙ ЛИДЕРСТВА

Теории государственного лидерства

Эволюция систем государственного управления ясно демонстрирует изменение роли пользователей услуг и граждан. За последнее столетие произошел значительный сдвиг: граждане теперь воспринимаются как пользователи услуг в контексте предоставления государственных услуг, а отношения между поставщиками услуг и пользователями рассматриваются как сотрудничество. К концу XX века пользователи государственных услуг уже не воспринимались просто как подчиненные различных режимов и систем государственного управления, а скорее, как активные участники общественного развития.

За последние несколько десятилетий было написано множество работ о государственном лидерстве, однако этот объем исследований затмевается работами по государственному управлению и администрированию. Эти исследования были опубликованы в виде академических учебников, статей в журналах и научных публикаций в формате книг. В дальнейшем мы выделим некоторые ключевые моменты в развитии теории государственного лидерства, ее содержание и основные направления. Это важно для понимания эволюции государственного лидерства как в теории, так и на практике.

Концептуально важно отметить, что государственное управление и государственное лидерство представляют собой два различных аспекта управления государственным сектором, хотя они и не являются синонимами. В контексте этой книги государственное управление рассматривается как общая концепция, касающаяся практики организации учреждений и организаций государственного сектора для служения обществу. Исторические традиции государственного управления уходят корнями в глубокую древность. Например, Линн [2] утверждает, что истоки области государственного управления можно проследить до практики камерализма XVII-XVIII веков, а также до немецкой науки о государстве (*Statswissenschaften*). Если углубиться еще дальше в историю, можно найти ранние проявления бюрократической практики и государственного управления в конфуцианском Китае и на средневековом Востоке.

Таким образом, государственное лидерство сосредоточено на том, как управляются государственные учреждения и организации. По-

этому вполне разумно утверждать, что существует сомнение в том, имело ли государственное лидерство когда-либо особую природу по сравнению с общей теорией лидерства, и неясно, обладает ли оно характеристиками, применимыми исключительно к сфере государственного управления.

Некоторые специфические характеристики государственного лидерства, такие как принятие политических решений, использование государственных ресурсов, необходимость прозрачности в расходах, а также патерналистский подход к публичной власти и идеал служения гражданам и избирателям, занимают центральное место в практике лидерства в государственном секторе. Однако в целом кажется, что развитие теории государственного лидерства следует за общей эволюцией теории и практики лидерства. Таким образом, концепции государственного лидерства развиваются параллельно с теорией лидерства в целом, включая принципы и подходы, применяемые в других секторах общества, прежде всего в частном.

ЛИДЕРСТВО — это сочетание сильных сторон (кто вы есть) и способностей (навыков, которые вы приобрели), применяемых к конкретным обстоятельствам и контекстам (фактическому поведению и взаимодействиям).

Это хорошее определение лидерства. Оно подчеркивает, что лидерство – это сочетание нескольких ключевых элементов:

1. Сильные стороны личности – кто вы есть как человек, ваши ценности, убеждения, качества характера.
2. Способности и навыки – приобретенные компетенции, знания и умения, которые вы можете применять.
3. Конкретные обстоятельства и контекст – реальные ситуации, в которых вы действуете и взаимодействуете с другими.

Эффективное лидерство возникает, когда вы используете свои сильные личные качества и профессиональные навыки наиболее подходящим образом в соответствии с текущими условиями и ситуацией. Это требует самопознания, гибкости и адаптивности.

Лидерство не сводится лишь к набору универсальных качеств или определенному стилю поведения. Это способность интегрировать и применять различные аспекты своей личности в зависимости от ситуации, чтобы вдохновлять и направлять других к достижению общих целей. Это определение подчеркивает сложность и контекстуальность лидерства.

Понимание лидерства как поведения также подразумевает, что этому навыку можно обучиться и передать другим. Ваше восприятие лидерства, скорее всего, окажет влияние на ваш стиль руководства, поэтому мы уделим время для углубления этого понимания.

Необходимо выделить три парадигмы государственного управления, которые соответствуют трем «идеальным» образам общественного лидера [3]:

КЛАССИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА – «Старое» госуправление (Веберианство):

Эта парадигма акцентирует внимание на строгом соблюдении иерархии и бюрократических процессов. Лидер в этом контексте выступает как организатор и координатор, который обеспечивает выполнение задач и контроль за исполнением. Такой лидер ориентирован на эффективность и рациональность управления.

НЕОКЛАССИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА – New Public Management:

В этой модели акцент смещается на человеческие отношения и взаимодействие внутри команды. Лидер становится более внимательным к потребностям сотрудников, стремится создать атмосферу сотрудничества и поддержки. Это образ лидера, который вдохновляет и мотивирует, учитывая индивидуальные особенности членов команды.

СОВРЕМЕННАЯ ПАРАДИГМА – New Public Administration (NPA), New Public Governance (NPG), Digital Era Governance (DEG), Open Government (OG), Good Governance):

Эта парадигма включает элементы инклюзивности и участия граждан в процессе управления. Лидер в этом контексте рассматривается как агент изменений, который активно вовлекает общество в принятие решений и стремится к прозрачности и ответственности. Такой лидер ориентирован на служение обществу и создание устойчивых изменений.

Однако часто стиль руководства меняется, особенно во время кризисных ситуаций, стихийных бедствий и др., поскольку нам приходится сотрудничать с сообществами, гражданским обществом и мест-

ными агентствами, которые не учитывают социальное положение. Именно здесь гибкость, опыт и возможности кризисного управления позволяют государственным учреждениям координировать свою деятельность на уровне центральных и местных исполнительных органов власти, а эта ответственность становится общей для сотрудников.

Таблица 1 – Эволюция теорий лидерства

Эра	Основные временные рамки	Основные характеристики
Эпоха «Великого человека» The "Great Man" Era	До 1900 года; продолжает пользоваться популярностью в биографиях	– Акцент на появлении великой фигуры, такой как Наполеон, Джордж Вашингтон или Мартин Лютер, которая оказала существенное влияние на общество – Эпоха, на которую оказали влияние идеи рациональных социальных изменений, созданные уникальными талантливыми и проницательными личностями.
«Эра черт» The "Trait Era"	1900–48; нынешний всплеск признания важности природных талантов	– Акцент на индивидуальных чертах (физических, личностных, мотивационных, способностях) и навыках (коммуникации и способности влиять), которые лидеры приносят во все лидерские задачи. – Эпоха, на которую оказали влияние научные методологии в целом (особенно промышленные изменения) и научное управление (например, определение ролей и распределение компетенций по этим ролям).
«Эра непредвиденных обстоятельств» The "Contingency Era"	1948–80-е годы; продолжает оставаться основой большинства строгих моделей, но с весьма ситуативным репертуаром	– Акцент на ситуативных переменных, с которыми должны иметь дело лидеры, особенно переменные производительности и последователей. Переход от черт и навыков к поведению (например, уровни энергии и коммуникационные расширенные навыки к прояснению ролей и мотивации персонала). Доминировали бимодальные модели в период своего расцвета. – Эпоха, на которую повлиял рост теории человеческих отношений, поведенческой науки (в таких областях, как тео-

		рия мотивации) и использование экспериментальных проектов малых групп в психологии.
«Трансформационная эпоха» The "Transformational Era"	1978 – по настоящее время	– Акцент на лидерах, которые создают изменения в глубинных структурах, основных процессах или общей культуре. Механизмами лидерства могут быть убедительное видение, блестящие технические прозрения и/или харизматические качества. – Эпоха, на которую повлияла потеря американского доминирования в бизнесе, финансах и науке, а также необходимость возродить различные отрасли, которые скатились в самоуспокоенность.
«Эра слуг» The "Servant Era"	1977 – по настоящее время	– Акцент на этической ответственности перед последователями, заинтересованными сторонами и обществом. Теоретики бизнеса, как правило, подчеркивают служение последователям; политические теоретики подчеркивают граждан; аналитики государственного управления, как правило, подчеркивают соблюдение законов и/или граждан. – Эпоха, на которую повлияла социальная чувствительность, возникшая в 1960-х и 1970-х годах.
«Многогранная эра» The "Multifaceted Era"	1990 – по настоящее время	– Акцент на интеграции основных школ, особенно транзакционных школ (проблемы черт характера и поведения, в значительной степени представляющие интересы менеджмента) и трансформационных школ (визионерских, предпринимательских и харизматических). – Эпоха, затронутая высококонкурентной глобальной экономикой и необходимостью предоставления более сложного и целостного подхода к лидерству.

Примечание: составлено на основании обзора источника [4]

Теории лидерства играют важную роль в понимании того, как лидеры в государственном секторе могут быть эффективными. Вот некоторые из ключевых теорий:

✓ **Теория трансформационного лидерства:**

Данная теория акцентирует внимание на значении вдохновения и мотивации работников для достижения выдающихся результатов. Трансформационные лидеры формируют представление о будущем и направляют своих подчиненных к его осуществлению.

✓ **Теория транзакционного лидерства:**

Это один из стилей управления, который основывается на взаимодействии между лидером и его подчиненными.

✓ **Теория служебного лидерства:**

Данная теория сосредотачивается на потребностях и развитии подчиненных. Лидеры, придерживающиеся этой модели, ставят интересы своих работников во главу угла и способствуют их профессиональному и личностному росту.

✓ **Теория ситуационного лидерства:**

Согласно данной теории, результативность лидера зависит от его умения приспосабливаться к изменяющимся условиям и потребностям подчиненных. Лидеры должны корректировать свой стиль управления в зависимости от конкретной ситуации.

✓ **Теория уровней лидерства:**

Данная теория постулирует, что лидеры проходят через различные этапы личностного и профессионального развития. На каждом уровне лидеры приобретают новые компетенции и совершенствуют свои способности.

✓ **Теория лидерства через пример:**

Лидеры в государственном секторе должны демонстрировать высокие стандарты поведения и этики, выступая образцом для своих подчиненных.

В совокупности эти теории помогают осмыслить различные грани лидерства и дают основу для разработки результативных лидерских подходов в государственном секторе. Поэтому рассмотрим каждую теорию по отдельности.

Теория трансформационного лидерства является одной из самых значительных концепций в современных исследованиях в области лидерства. Она была впервые предложена Джеймсом МакГрегором Бернсом в 1978 году [5] и затем развита Бернардом М. Бассом в 1998 году [6]. Эта теория характеризует лидера как личность, способную вдохнов-

лять и мотивировать своих подчиненных на достижение результатов, превышающих их ожидания.

Ключевые черты трансформационного лидера включают в себя:

Идеализированное влияние (харизма):

- Лидеры выступают в роли образца для подражания, вызывая доверие и уважение у окружающих.

Вдохновляющая мотивация:

- Лидеры формулируют высокие ожидания и используют символику и эмоции для мотивации своих подчиненных.

Интеллектуальное стимулирование:

- Лидеры способствуют развитию критического мышления и инноваций среди своих сотрудников.

Индивидуализированное внимание:

- Лидеры обеспечивают персонализированную поддержку и уделяют внимание каждому члену команды.

Трансформационное лидерство особенно важно в государственном секторе, где необходимо достигать социальных целей и осуществлять изменения в интересах общества. Эффективные трансформационные лидеры могут существенно повлиять на развитие государственных организаций и улучшение качества предоставляемых ими услуг.

Транзакционное лидерство представляет собой стиль управления, при котором лидер использует систему вознаграждений и наказаний для мотивации своих подчиненных. Этот подход основывается на принципе обмена между лидером и членами команды: лидер предоставляет ресурсы или вознаграждения в ответ на выполнение задач и достижение целей.

Основные характеристики транзакционного лидерства:**Условные вознаграждения:**

- Лидер устанавливает четкие критерии успеха и предлагает вознаграждения за их достижение.

Активное управление:

- Лидер активно отслеживает отклонения от стандартов и принимает меры для их исправления.

Пассивное управление:

- Лидер вмешивается только в случае несоблюдения стандартов.

Избегание риска:

- Лидеры предпочитают действовать в рамках установленных правил и процедур, избегая рисков.

Транзакционное лидерство эффективно в стабильных условиях и при выполнении рутинных задач, однако может оказаться менее результативным в динамичной среде, требующей адаптации и инноваций. В современном мире, где ценятся гибкость и способность к быстрому реагированию на изменения, трансформационное лидерство часто рассматривается как более предпочтительный подход. Оно включает в себя вдохновение и мотивацию команды для достижения высоких результатов и развития каждого ее члена.

Теория служебного лидерства, также известная как «служение», была популяризирована Робертом К. Гринлифом в 1970-х годах. Она ставит служение другим в центр лидерства. В отличие от традиционных подходов, где акцент делается на власть и контроль, служебное лидерство ориентировано на развитие и благополучие людей и сообществ, которым лидер служит.

Основные принципы служебного лидерства включают:

Слушание:	• Служебные лидеры активно прислушиваются к потребностям своих подчиненных и помогают им выразить свои мысли.
Эмпатия:	• Они стремятся понять и разделить чувства других, признавая их уникальность.
Исцеление:	• Служебные лидеры заботятся о личном и профессиональном благополучии своих сотрудников.
Осознанность:	• Они осознают свои убеждения и влияние на окружающих.
Убеждение:	• Вместо применения власти и принуждения, служебные лидеры используют убеждение.
Концептуализация:	• Они способны видеть общую картину и имеют долгосрочное видение.
Прозорливость:	• Служебные лидеры предвидят последствия своих решений и действий.
Стремление к общественному благу:	• Они уделяют внимание благосостоянию общества в целом.

Эта теория особенно актуальна для государственной службы, где лидеры должны служить общественным интересам и способствовать развитию общества. Служебное лидерство может способствовать созданию более этичной и ответственной культуры в государственных организациях, что в конечном итоге улучшает качество жизни граждан.

Теория ситуационного лидерства, разработанная Полом Херси и Кеном Бланчардом, акцентирует внимание на необходимости адаптации стиля лидерства к уровню зрелости подчиненных в контексте выполнения конкретной задачи. Эта теория утверждает, что не существует универсального идеального стиля лидерства, подходящего для всех ситуаций, и эффективные лидеры должны изменять свой подход в зависимости от контекста и способностей своей команды.

Основные компоненты ситуационного лидерства:**Директивное поведение:**

- Лидеры четко и подробно объясняют, что необходимо сделать и как, а также контролируют выполнение задач.

Поддерживающее поведение:

- Лидеры предоставляют эмоциональную поддержку, поощряют участие и обратную связь.

Уровень зрелости подчиненных:

- Оценка готовности и способности подчиненных выполнять поставленные задачи.

Стили лидерства в теории ситуационного лидерства:

1. **Директивный (S1):** Высокий уровень директивного поведения и низкий уровень поддерживающего. Используется, когда подчиненные имеют низкий уровень зрелости.
2. **Коучинг (S2):** Высокие уровни как директивного, так и поддерживающего поведения. Применяется, когда подчиненные обладают некоторыми навыками, но не имеют полной уверенности или мотивации.
3. **Поддерживающий (S3):** Низкий уровень директивного и высокий уровень поддерживающего поведения. Подходит для подчиненных с высоким уровнем компетентности, но переменной мотивацией.
4. **Делегирование (S4):** Низкие уровни как директивного, так и поддерживающего поведения. Эффективно для подчиненных с высоким уровнем зрелости, способных работать самостоятельно.

Теория ситуационного лидерства особенно полезна в государственном секторе, где лидеры сталкиваются с разнообразными задачами и командами с различными уровнями зрелости. Это позволяет им быть гибкими и адаптироваться к изменяющимся условиям, что способствует более эффективному управлению и лучшему выполнению задач.

Теория уровней лидерства, разработанная Джимом Коллинзом [7], описывает пять ступеней лидерской компетентности, каждая из которых представляет собой шаг на пути к истинному лидерству. Эта тео-

рия основана на исследовании характеристик руководителей компаний, которые смогли трансформировать свои организации и достичь выдающихся результатов.

Таблица 2 – Пять уровней лидерства по Коллинзу:

Уровни лидерства	Описание
Уровень 1: Квалифицированный работник	На этом уровне лидеры обладают высокой компетентностью и навыками в своей области.
Уровень 2: Командный игрок	Лидеры работают хорошо в команде и эффективно взаимодействуют с другими.
Уровень 3: Компетентный менеджер	Лидеры организуют людей и ресурсы для эффективного достижения заданных целей.
Уровень 4: Эффективный лидер	Лидеры способны вдохновлять высокие стандарты производительности и качества.
Уровень 5: Лидер-исполнитель	На этом уровне лидеры сочетают личную скромность с профессиональной волей к успеху, что приводит к исключительным результатам.

Не каждый лидер достигает пятого уровня, потому что каждый уровень требует развития определенных качеств и навыков. Теория уровней лидерства подчеркивает, что настоящее лидерство зависит от характера и преданности делу, а также от профессиональных навыков и умений.

Эта теория может найти применение в различных областях, в том числе в государственной службе, где она способствует формированию эффективных лидеров, способных инициировать значительные и устойчивые изменения как в организациях, так и в обществе в целом.

Вставка 1

Давайте поговорим о лидерстве на примере великого хана Кенесары. В соответствии с теорией Джима Коллинза Кенесары хан, известный как последний хан Казахской степи, является примером лидера, который прошел через различные уровни лидерства. В рамках этой теории его путь можно объяснить следующим образом: Кенесары хан и теория уровней лидерства: Уровень 1: Высококвалифицированный специалист – Кенесары был одним из образованных людей своего времени, которые хорошо знали свои обычаи и народ. Уровень 2: Работающий в команде – он смог объединить различные этнические группы казахов для борьбы с внешними угрозами.	
---	--

Уровень 3: Компетентный менеджер – Кенесары пытался укрепить автономию казахских земель и организовать сопротивление влиянию российской империи. Уровень 4: Эффективный лидер – он вдохновлял других на подвиги и самопожертвование, что привело к значительным успехам в борьбе за независимость. Уровень 5: Великий лидер – несмотря на окончательное поражение, Кенесары остается символом национального сопротивления и героем для многих казахов, что демонстрирует его влияние как лидера, которое превышает границы времени. Таким образом, Кенесары хана можно рассматривать как лидера, который проявил эти качества на каждом из пяти уровней лидерства, оставив после себя наследие, которое будет вдохновлять других. Как лидер может влиять на историю и культуру своего народа, показывают его жизнь и поступки. Этот пример показывает, как лидер может развиваться, проходя через различные уровни руководства. Эти уровни добавляют новые черты и навыки, необходимые для достижения величия. Современные лидеры, стремящиеся улучшить свои лидерские качества, могут найти этот метод полезным.	
--	--

Поведенческие теории лидерства фокусируются на конкретных действиях и поведении лидеров, а не на их личностных качествах или внутренних состояниях. Эти теории исходят из предположения, что лидерские качества могут быть изучены и развиты, а не являются врожденными.

Основные аспекты поведенческих теорий включают:

- **Стили лидерства:** Изучение различных стилей лидерства, таких как авторитарный, демократический и либеральный, и их влияние на группу.
- **Функции лидера:** Определение ролей, которые лидер должен выполнять, например, мотивация, обучение, установление целей и обеспечение обратной связи.
- **Ориентация лидера:** Различие между ориентацией на задачу и ориентацией на отношения, и как это влияет на эффективность лидерства.

➤ **Контингентные теории:** Понимание того, что эффективность лидера зависит от контекста, включая характеристики подчиненных и условия работы.

Как контингентная теория лидерства помогает в управлении командами?

Контингентная теория лидерства позволяет понимать и применять различные стили управления в разных ситуациях, что делает ее полезным инструментом для эффективного управления командами.

Вот как эта теория помогает в управлении командами:

Таблица 3 – Контингентная теория лидерства для эффективного управления командами

Действия	Применение
Адаптация стиля лидерства:	Контингентная теория говорит, что нет одного правильного стиля руководства. Лидеры должны менять свою стратегию, чтобы учитывать различные задачи, степень готовности команды и окружающую среду. Таким образом, можно более эффективно реагировать на изменения и требования команды.
Оценка ситуации:	Контингентный подход помогает лидерам оценивать текущие обстоятельства и решать, какой стиль управления будет наиболее эффективным. Это может быть управление в кризисных ситуациях или более либеральный подход, когда команда готова работать самостоятельно.
Повышение вовлеченности команды:	Контингентная теория помогает членам команды участвовать в процессе принятия решений. Лидеры могут использовать различные подходы, чтобы убедиться, что все в команде участвуют и мотивированы, что повышает производительность и удовлетворенность сотрудников.
Управление разнообразием:	Контингентная теория помогает лидерам учитывать сильные стороны и потребности каждого участника в группах с различными уровнями навыков и опыта. Это делает команды более сбалансированными и продуктивными.
Развитие лидерских качеств:	Когда лидеры используют контингентный подход, их гибкость и способность к саморефлексии повышаются. Они учатся адаптироваться к различным ситуациям и становятся более восприимчивыми к потребностям своей команды, что способствует созданию доверия и улучшению динамики команды.

Примеры поведенческих теорий:

- **Теория X и Y Дугласа МакГрегора:** предполагает, что управленческие практики зависят от взглядов менеджера на природу человека [8].

• **Модель лидерства Блейка и Моутона:** Модель оценивает степень сосредоточенности на задачах по сравнению с личностной ориентированностью и определяет пять различных комбинаций этих двух компонентов (рисунок 1), а также стили руководства, которые они создают. Модель использует менеджерскую сетку для определения идеального баланса между заботой о людях и производительностью (рисунок 2) [9].

Управленческая решетка Блейка и Моутона основана на 2 поведенческих измерениях, которые должен учитывать лидер при принятии решения о том, как лучше всего выполнить задачу:	
Забота о людях. Это степень, в которой лидер учитывает потребности, интересы и области личного развития членов команды	Забота о результатах. Это степень, в которой лидер учитывает конкретные цели, организационную эффективность и высокую производительность

Рисунок 1 – Система, нацеленная на ориентацию руководителя в стиле «задача против человека»

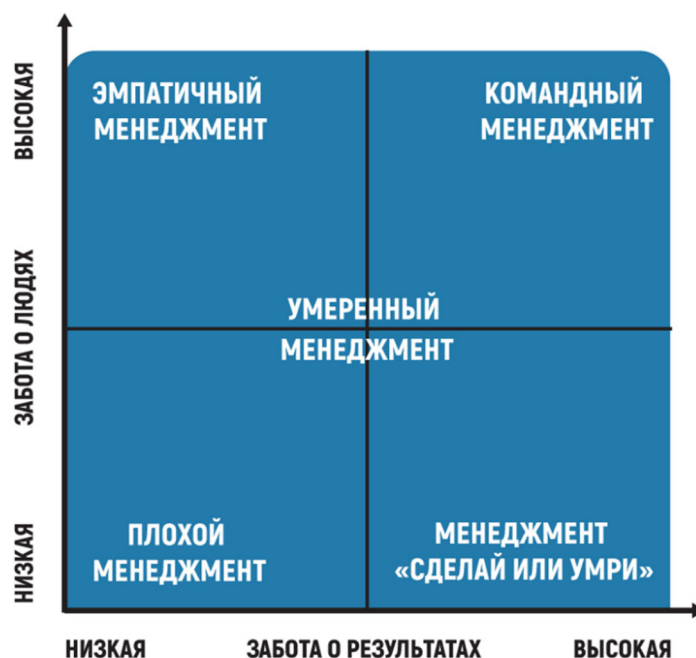


Рисунок 2 – Менеджерская сетка для определения идеального баланса между заботой о людях и производительностью

- **Теория пути-цели Роберта Хауса:** утверждает, что лидеры могут повысить удовлетворенность и производительность, ясно указывая путь к достижению целей и устраняя препятствия [10].

Эти теории могут быть применены для развития эффективных лидерских стратегий в различных организациях, включая государственные учреждения. Они помогают понять, как различные подходы к лидерству могут влиять на поведение и производительность команды.

Задания по теме 1

Кейс № 1 – Внедрение новой системы электронного документооборота

Контингентная теория лидерства может быть полезна в управлении командами государственной службы, чтобы помочь им справиться с различными проблемами и достичь целей.

Контекст: Государственное учреждение решило внедрить новую систему электронного документооборота, которая должна была улучшить эффективность работы и сократить время обработки документов. Однако сотрудники проявляли сопротивление переменам, опасаясь, что новая система усложнит их работу и потребует дополнительных усилий для обучения.

Какие действия может совершить лидер в целях адаптации своего стиля управления в зависимости от ситуации и уровня готовности команды?

Ответ важно построить с учетом возможностей, которые описаны в контингентной теории лидерства (См. таблица 3).

Задание № 2:

Оценка стиля руководства: Ответьте на вопросы о том, как вы взаимодействуете с командой, принимаете решения и мотивируете других, чтобы понять, какой стиль лидерства вы предпочитаете.

Вопросы о взаимодействии с командой

1. **Как вы обычно устанавливаете связь с членами вашей команды?**
 - Используете ли вы регулярные встречи, электронную почту или другие средства коммуникации?
2. **Как вы реагируете на отзывы и предложения от вашей команды?**
 - Открыты ли вы к критике и готовы ли вносить изменения на основе полученной информации?
3. **Как вы решаете конфликты внутри команды?**

- Какой подход вы используете для разрешения разногласий между членами команды?

Вопросы о принятии решений

4. **Как вы принимаете решения в сложных ситуациях?**
 - Полагаетесь ли вы на интуицию, данные или мнения других членов команды?
5. **Как вы вовлекаете команду в процесс принятия решений?**
 - Предоставляете ли вы возможность команде участвовать в обсуждении и выборе решений?
6. **Как вы оцениваете последствия своих решений?**
 - Учитываете ли вы потенциальные риски и выгоды перед тем, как принять окончательное решение?

Вопросы о мотивации

7. **Как вы мотивируете свою команду для достижения целей?**
 - Используете ли вы финансовые стимулы, признание или другие методы?
8. **Как вы определяете успех для своей команды?**
 - Какие критерии вы используете для оценки прогресса и достижения целей?
9. **Как вы поддерживаете моральный дух и вдохновение в команде?**
 - Какие действия вы предпринимаете, чтобы создать позитивную атмосферу и поддерживать мотивацию?

Общие вопросы

10. **Как вы описали бы свой стиль лидерства?**
 - Как вы считаете, какие качества и подходы лучше всего отражают ваш стиль?

Ответы на эти вопросы помогут вам лучше понять свой стиль лидерства и выявить, какие методы и подходы вы предпочитаете в работе с командой.

Список литературы по теме 1

1. Нортхаус, П. Г. Лидерство. Теория и практика. Профессиональный подход к управлению компаниями и людьми. Электронный ресурс. 2023. URL: <https://www.litres.ru/book/piter-gay-northaus/liderstvo-teoriya-i-praktika-professionalnyy-podhod-k-u-68723067/chitat-onlayn/>

2. Канджеми, Дж. П., Миллер, Р., & Холлопетпер, Т. Психология современного лидерства. Американские исследования. 2023. Электронный ресурс. URL: <https://www.litres.ru/book/dzh-p-kandzhem/psihologiya-sovremennogo-liderstva-amerikanskie-issledovan-9371167/chitat-onlayn/?page=2>

3. Хамзина Ю. С. СИЛА ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА // ОмГУ. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sila-transformatsionnogo-liderstva>.

4. Андрюшенков В. А., Денисов Ю. П. ПАРАДИГМА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ПОЛИТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ // Общество: политика, экономика, право. 2022. №11 (112). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/paradigma-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-v-rossii-v-kontekste-sovremennyh-politicheskikh-protsessov>

Эти ресурсы помогут глубже понять теорию трансформационного лидерства и его применение в различных сферах.

ТЕМА 2 – РОЛЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

Управление государственной службой в любой стране во многом зависит от того, насколько хорошо и эффективно работает руководство. За последние два десятилетия концепция государственного управления претерпела значительные изменения и теперь заменена более широким и обширным термином «управление государственным сектором». Управление государственным сектором направлено не только на повышение производительности и эффективности государственных учреждений, но и на повышение культуры труда в этих учреждениях по сравнению с учреждениями частного сектора. Организационная культура является важной частью работы любой организации, будь то в государственном или частном секторе.

Введение в организационную культуру является критически важным для осознания ее роли в успехе компании. Это понятие включает в себя ценности, убеждения, поведенческие нормы и атмосферу, которые формируют рабочую среду в организации. Организационная культура оказывает влияние на множество факторов, таких как мотивация сотрудников, эффективность работы и уровень удовлетворенности клиентов. Поэтому изучение и понимание организационной культуры имеет огромное значение для управления компанией и достижения ее целей.

Определение понятия организационной культуры является первым шагом к ее исследованию и управлению. Оно охватывает систему ценностей, нормы поведения, общие убеждения и менталитет сотрудников в организации. Осознание организационной культуры позволяет руководителям формировать ее так, чтобы она соответствовала целям и задачам компании, а также способствовала созданию эффективной и поддерживающей атмосферы в коллективе.

Таблица 4 – Определения организационной культуры

Подходы	Определения
Система ценностей и норм:	Организационная культура представляет собой совокупность ценностей, норм, убеждений, традиций и поведенческих моделей, которые развиваются внутри организации. Она включает в себя аспекты лидерства, стиль управления, коммуникации, климат и атмосферу внутри компании [11]

Набор традиций и символов:	В практическом смысле организационная культура может быть описана как набор традиций, ценностей и символов, которые определяют индивидуальность компании и отличают ее от других
Нормы и модели поведения:	Организационная культура – это нормы и ценности, которые разделяются большинством членов организации. Она формирует принципы взаимодействия внутри команды и определяет отношение сотрудников к работе [12]
Широкое понятие:	Культура организации выходит за рамки формально принятых норм и правил, включая в себя то, что сотрудники считают приемлемым и неприемлемым, а также способы общения и разрешения конфликтов
Влияние на рабочую среду:	Сущность организационной культуры заключается в том, что она создает эффективную рабочую среду и способствует развитию инноваций и творческого подхода, а также определяет поведение сотрудников в различных ситуациях [11]

Примечание: составлено на основании обзора источников [11, 12]

Теоретические основы управления организационной культурой начинаются с введения понятия организационной культуры как ключевого аспекта успешной деятельности любой организации. Рассматривается значение, цели и основные принципы организационной культуры, ее влияние на практические аспекты работы организации.

Организационная культура – набор ценностей, существующих в сознании сотрудников организации и/или реализуемых в их поведении.

Организационная культура выполняет такие функции как:

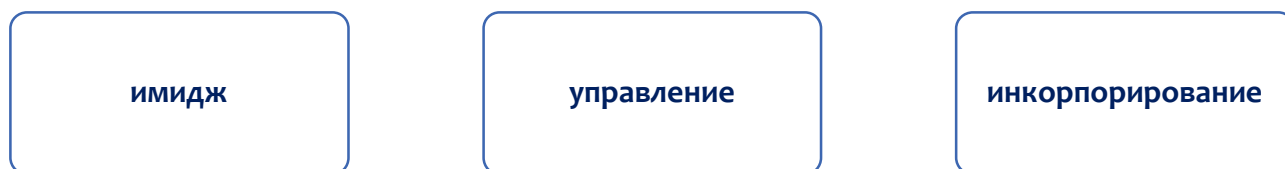


Рисунок 3 – Функции организационной культуры

Организационная культура в государственных учреждениях имеет свою специфику, отличную от корпоративной культуры в частном бизнесе. Она складывается под воздействием правовой базы, исторических традиций, политического устройства и общественных запросов.

Таблица 5 – Основные характеристики организационной культуры в государственном секторе

Характеристики	Признаки
Формальность:	– высокий уровень бюрократии и формализации процессов.
Стабильность:	– сопротивление изменениям и акцент на поддержание существующего порядка.
Служение обществу:	– приоритет интересов общества и государства перед интересами индивидуума.
Ответственность и прозрачность:	– подотчетность действий перед обществом и стремление к открытости информации.

Управление организационной культурой на государственной службе требует учета этих особенностей и поиска баланса между необходимостью поддержания порядка и эффективностью внедрения инноваций и изменений. Это предполагает разработку программ обучения и развития, которые способствуют формированию культуры открытости, эффективности и ответственности.

Организационная культура оказывает существенное влияние на работу государственных органов. Она определяет, как сотрудники взаимодействуют друг с другом, с общественностью, и как они реализуют государственную политику и программы.

Вот некоторые аспекты, на которые организационная культура оказывает влияние:

- **Принятие решений:** Культура может способствовать или препятствовать быстрому и эффективному принятию решений.
- **Инновации:** Культура, поддерживающая творчество и инновации, может улучшить способность государственных органов адаптироваться к изменениям.
- **Эффективность:** Сильная культура, ориентированная на результаты, может повысить общую эффективность органов.
- **Моральный дух:** Позитивная культура может улучшить моральный дух сотрудников, что влияет на их продуктивность и удовлетворенность работой.
- **Отношения с общественностью:** Культура, основанная на прозрачности и ответственности, может укрепить доверие общественности к государственным органам.

При этом основными характеристиками являются:

- наблюдаемые регулярные формы поведения;

- нормы;
- доминирующие ценности;
- философия;
- правила;
- организационный климат.

Выделяют несколько факторов, влияющих на формирование организационной культуры:

- ценности организации,
- мотивация сотрудников,
- соответствие типа сотрудника корпоративному типу компании,
- целостность корпоративной культуры организации, есть ли в организации подразделения с контркультурой,
- на какой стадии жизненного цикла находится организация.



Понимание
себя и других



Эффективное
общение



Развитие
сотрудников

Рисунок 4 – Роль ментора в формировании организационной культуры

К основным методам управления организационной культурой относятся:

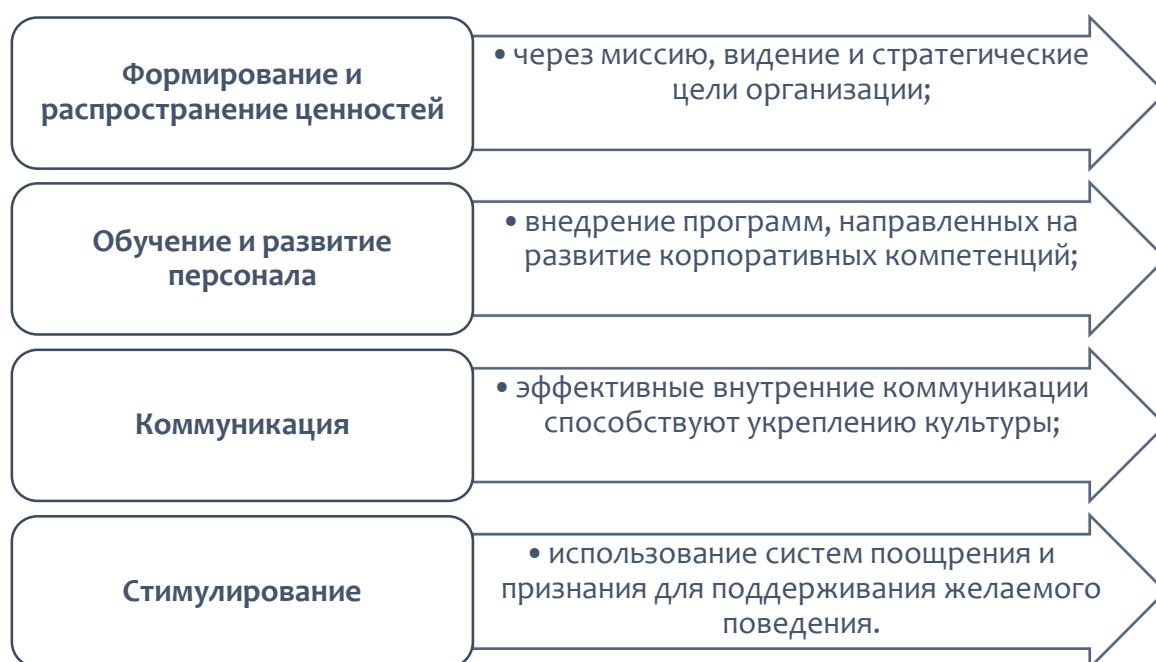


Рисунок 5 – Методы управления организационной культурой

Основные принципы этичного управления культурой включают:

- **Прозрачность:** Открытость и честность во всех аспектах деятельности;
- **Справедливость:** Равное отношение к сотрудникам, независимо от их положения и заслуг;
- **Ответственность:** Осознание последствий своих действий и принятие ответственности за них;
- **Уважение:** Уважительное отношение к мнению и личному пространству каждого сотрудника.

Система четырех фреймов, разработанная Ли Болманом и Терренсом Дилом [13, 14], представляет собой инструмент для анализа организаций и управления изменениями.

Фрейм представляет собой совокупность идей и предположений, которые человек создает как ментальную модель. Это можно рассматривать как карту местности.

Она включает в себя четыре рамки или «фрейма», через которые можно рассматривать организации:

1. **Структурный фрейм:** Сосредоточен на архитектуре организации, включая её структуру, роли и процедуры.
2. **Фрейм человеческих ресурсов:** Подчеркивает важность взаимоотношений между людьми и организацией, а также удовлетворение потребностей обеих сторон.
3. **Политический фрейм:** Рассматривает организацию как арену власти и конфликтов, где различные группы имеют свои интересы и борются за ресурсы.
4. **Символический фрейм:** Основывается на культуре и символах организации, включая ритуалы, церемонии и истории, которые придают смысл работе и объединяют сотрудников.

Структурный фрейм основан на шести предположениях.

1. Организации созданы для достижения своих целей и задач.
2. Они повышают эффективность и улучшают результаты своей деятельности через специализацию и четкое распределение труда.
3. Эффективные формы координации и контроля обеспечивают согласованность разнообразных усилий сотрудников и подразделений.

4. Организации функционируют наиболее эффективно, когда рациональные решения имеют приоритет над личными предпочтениями и внешними давлениями.

5. Структуры должны разрабатываться с учетом актуальных условий, в которых работают организации, включая цели, технологии, рабочую силу и окружающую среду.

6. Проблемы и низкая эффективность часто возникают из-за недостатков в структуре и могут быть устранены путем анализа и реструктурирования.

Фрейм человеческих ресурсов основан на четырех предположениях (рисунок 6).

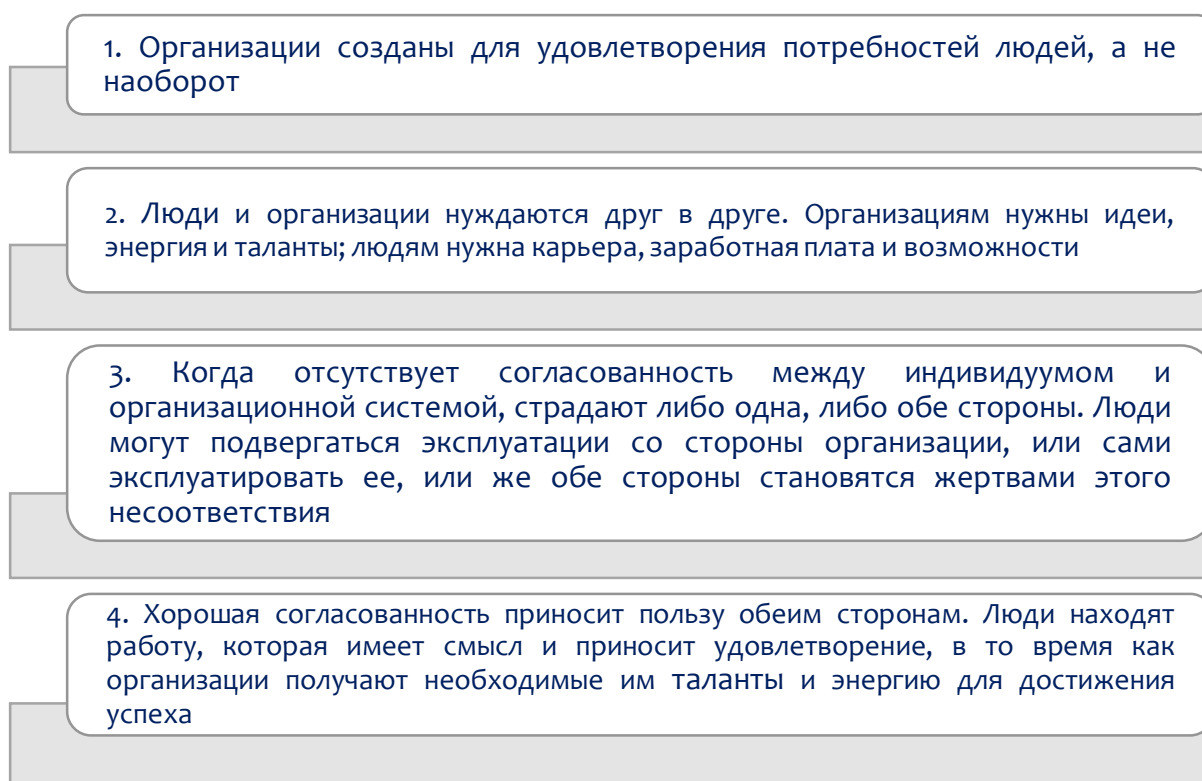


Рисунок 6 – Фрейм человеческие ресурсы

На практике различают **два основных подхода к лидерству и управлению**. Один является **рационально-техническим**, с акцентом на контроль и определенность. Другая концепция, более **экспрессивная и творческая**, поощряет гибкость, творчество и интерпретацию. В первом подходе руководители рассматриваются как инженеры, а во втором как художники.

Таблица 6 – Расширение управленческого мышления

Как руководители мыслят	Как руководители могли бы мыслить
Они часто имеют ограниченное представление об организации	Им необходима целостная концепция, позволяющая учитывать много важных аспектов: люди, власть, структуру и символы
Независимо от источника проблемы руководители часто выбирают рациональные и структурные решения: факты, логику, реструктуризацию	Им требуется палитра, предлагающая набор вариантов на выбор: соглашательство и обучение, празднование и реорганизация
Образ руководства	Социальная структура
Основные проблемы руководства	Настроить структуру на задачу, технологию, среду

В этой связи рассмотрим какие стратегии могут быть применяться для управления человеческими ресурсами.

Таблица 7 – Базовые стратегии в сфере человеческих ресурсов

Базовые стратегии	Действия
Разработка и внедрение HR-стратегии в организации	1. Анализ текущего состояния; 2. Определение целей; 3. Разработка стратегии; 4. Утверждение стратегии; 5. Внедрение и реализация; 6. Оценка и корректировка.
Инвестиции в человеческий капитал организации	Внедрение менторства и коучинга, создание программ повышения квалификации и создание карьерных путей для сотрудников – все это примеры эффективных методов вложений в человеческий капитал. Это не только помогает им улучшить свои навыки, но и улучшает общую атмосферу в команде.
Делегирование полномочий	Делегирование полномочий – это процесс передачи определенных задач и функций от начальника к подчиненным, чтобы помочь им достичь целей компании. Принципы делегирования: четкое определение задач, соответствие полномочий и ответственности, поддержка и обучение, мониторинг и обратная связь
Поддержание многообразия в организации	Важная стратегия, способствующая созданию инклюзивной рабочей среды и повышению эффективности.

	– равные возможности при найме; – обучение и осознание предвзятостей; – определение целей многообразия; – создание инклюзивной культуры; – открытое общение.
--	--

Не менее важным является вопрос повышения эффективности в выполнении с учетом интересов внутренних и внешних целевых групп, на которую направлена ее деятельность. Для **повышения эффективности деятельности организации через политический фрейм** можно использовать несколько стратегий.

Таблица 8 – Стратегии повышения эффективности деятельности организации

Стратегии	Ключевые моменты
Определение ключевых ценностей	Создание и четкое формулирование основных ценностей и принципов организации. Эти принципы будут служить основой для всех коммуникаций и действий. Это способствует общению между сотрудниками и заинтересованными сторонами.
Создание позитивного имиджа	Использование политического фрейма, чтобы создать позитивную репутацию организации. Укрепление доверия и авторитета может включать подчеркивание достижений, социальных инициатив и корпоративной ответственности.
Фокус на ключевых проблемах	Определить и подчеркнуть наиболее актуальные и важные вопросы для организации. В результате можно эффективно контролировать общественное мнение и направлять ресурсы на достижение наиболее приоритетных целей.
Управление восприятием	Применение фреймов для контроля восприятия информации и событий. Это может включать в себя выбор конкретной терминологии и контекста для представления фактов, что позволяет формировать правильную картину ситуации.
Инклюзивность и участие	Участие работников и заинтересованных сторон в процессе разработки и реализации политического фрейма. Это приводит к ощущению принадлежности и ответственности, что повышает мотивацию и эффективность работы.
Мониторинг и адаптация	Регулярные оценки эффективности фреймов и их влияния на деятельность компании. Это позволяет внести необходимые изменения и адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам.

Стратегии использования символического фрейма в организации могут включать следующие аспекты (таблица 9):

Таблица 9 – Стратегии использования символического фрейма

Стратегии	Ключевые моменты
Создание и поддержание организационной культуры:	Через использование символов, ритуалов и историй, которые отражают ценности и миссию компании, символический фрейм помогает формировать и укреплять культуру организации. Это помогает сотрудникам стать более едиными.
Коммуникация и мотивация:	Когда речь идет о коммуникации, использование символов и метафор позволяет лучше донести концепции и принципы до сотрудников. Это может включать использование визуальных элементов, таких как слоганы и логотипы, а также проведение мероприятий, направленных на подчеркивание целей и достижений организации.
Управление изменениями:	Организации могут управлять изменениями с помощью символического шаблона. Следующим шагом будет создание позитивных отношений к изменениям и подчеркивание того, насколько важно это для сотрудников, чтобы снизить сопротивление и повысить участие.
Формирование лидерства:	Лидеры могут использовать символический фрейм, чтобы создать вдохновляющее видение для своих сотрудников и поддерживать их желание работать. Это включает в себя использование примеров и историй успеха, которые показывают, как принципы компании могут быть реализованы.
Создание сообщества:	Символы и ритуалы могут помочь сотрудникам чувствовать себя частью команды. Это можно сделать, участвуя в командных мероприятиях, праздниках и других мероприятиях, которые укрепляют связи между членами команды.
Интерпретация событий:	Поскольку организация использует символический фрейм, можно интерпретировать события и действия с точки зрения их символического значения. Это помогает работникам понять, как их работа вписывается в общую картину и какие ценности она отражает.

Государственные органы могут тщательно рассматривать организационные изменения, учитывая структурные, человеческие, политические и символические элементы, используя теорию четырех фреймов. Это увеличивает производительность, адаптивность и участие сотрудников в достижении целей государственной политики.

Анализ деятельности организации с точки зрения фрейма включает в себя определенный набор инструментов: планирование, принятие решений, реорганизация и оценка. Рассмотрим каким образом они могут быть использованы в контексте каждого из инструментов (таблица 10).

Таблица 10 – Применение фреймов для анализа деятельности организации

	Стратегическое планирование	Принятие решений	Реорганизация	Оценка
Структурный фрейм	определение цели и координация ресурсов	последовательная логика для принятия решения	ревизия роли и ответственности в соответствии с обязанностями и окружающей средой	способ контроля и распределения вознаграждений и наказаний
Фрейм человеческих ресурсов	сборы для стимулирования участия	открытый процесс для создания приверженности	поддержание баланса между человеческими потребностями и официальными ролями	обратная связь, помогающая людям развиваться и улучшаться
Политический фрейм	площадка для раскрытия конфликтов и перераспределения власти	возможность получить или использовать власть в организации	перераспределение власти и создание новых альянсов	способность использовать власть
Символический фрейм	ритуал, напоминающий об ответственности, формирующий символы и способствующий обсуждению значений	ритуал для утверждения ценностей и формирования возможностей для укрепления связей	сохранение имиджа ответственности и открытости; обсуждение нового социального порядка	возможность сыграть роль в новом ритуале

Источник: адаптировано с <http://ibcm.biz>

Таким образом, применительно к государственной службе теория 4-х фреймов может быть использована как руководство к действию, где каждый сотрудник четко и ясно понимает поставленные перед ним задачи. При этом можно руководствоваться следующими ключевыми направлениями действий (рисунок 7).



Рисунок 7 – Ключевые действия государственного служащего в процессе принятия решений

В этой связи государственный служащий может задаться вопросом о том, какой из 4-х фреймов надо применить в конкретной ситуации.

Для выбора подходящего фрейма и осмысления ситуации необходимо учитывать разные перспективы. Ли Болмэн рекомендует отвечать на ряд вопросов, чтобы помочь в анализе и активизировать интуицию (рисунок 8).

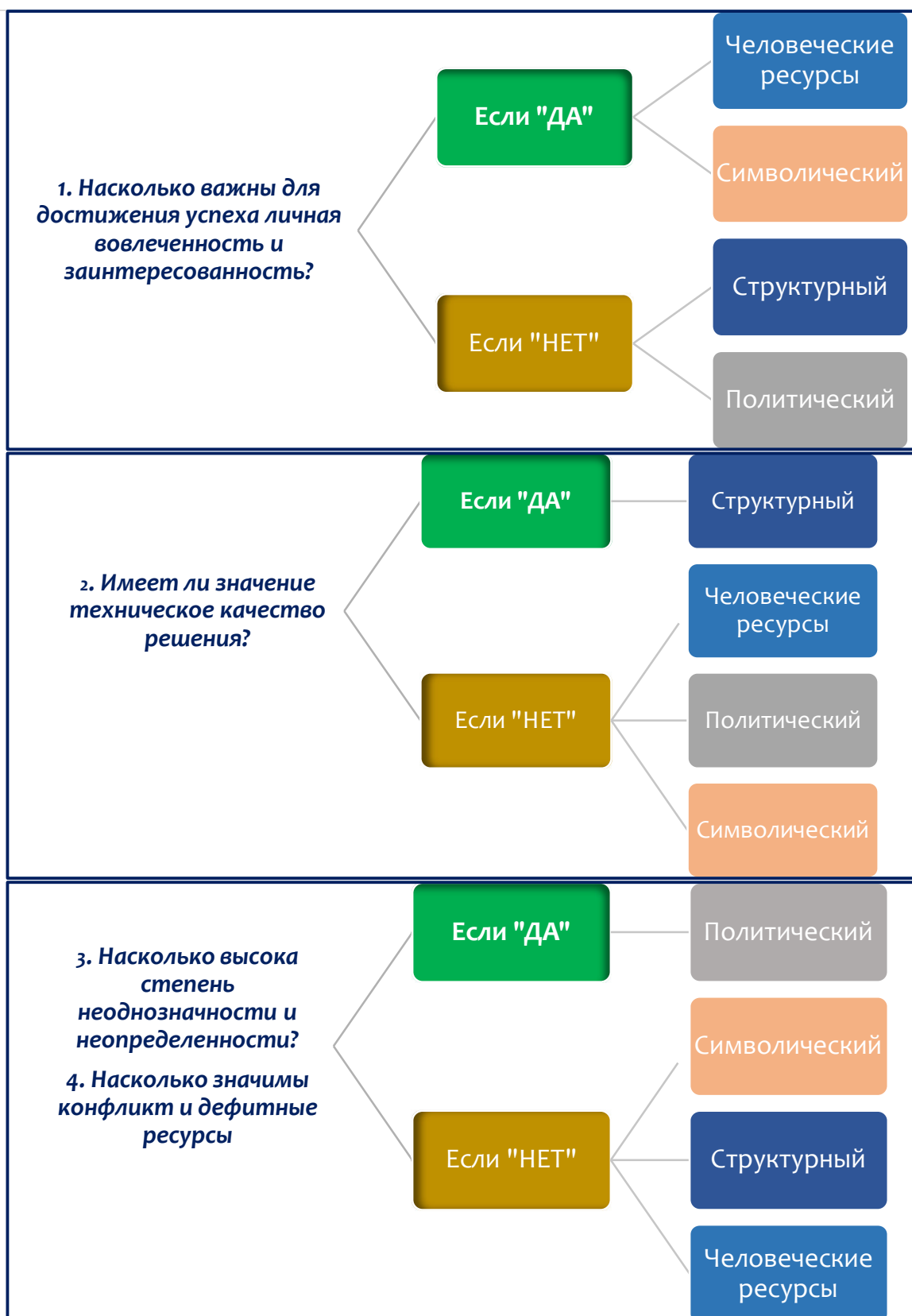


Рисунок 8 – Диаграммы жонглирования фреймами

Задания по теме 2

Задание 1

Ситуация: Государственное учреждение решает внедрить новую стратегию по улучшению обслуживания граждан. Это требует пересмотра существующих процессов, изменения организационной структуры и повышения квалификации сотрудников.

Оцените ситуацию и ответьте на вопрос: «Каким образом можно применить теорию 4-х фреймов для выработки эффективного решения?» Ответ представьте в виде таблицы 11, при этом руководствуйтесь Алгоритмом, представленным на рисунках 7 и 8, а также данными таблицы 10.

Таблица 11 – Шаблон для подготовки задания по теме 2

Фреймы	Действия руководства	Распределение ролей
Структурный		
Фрейм человеческих ресурсов		
Политический фрейм		
Символический фрейм		

Задание 2

Утверждения, объединенные в четыре категории: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль, описывают основные элементы культуры организации. Проверьте, насколько хороша организационная культура в вашей компании.

1. Чтобы ответить на эти утверждения, проанализируйте контент и уровни организационной культуры на своем рабочем месте. При оценке используйте десятибалльную шкалу, на которой можно ставить любые баллы от 0 до 10. Если утверждение полностью соответствует вашему мнению, поставьте десять баллов; если оно противоречит вашим установкам, поставьте нуль, и так далее.

2. Подсчитайте общий балл, сложив все баллы за каждый ответ (ключ в рекомендациях ниже).

3. Подсчитайте среднеарифметический балл по каждому сектору (ключ в рекомендациях ниже).

4. Сделайте выводы на основе материала, представленного в нижеприведенных методических рекомендациях.

5. Задание должно составлять не менее двух страниц.

Ключ по секторам:

Работа:	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25
Коммуникации:	2, 6, 10, 14, 18, 22
Управление:	3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28
Мотивация и мораль:	4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29

Индекс определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0.

Показатели свидетельствуют о следующем уровне организационной культуры:

290–261 баллов – очень высокий уровень;

260–175 баллов – высокий уровень;

174–115 баллов – средний уровень;

ниже 115 баллов – уровень, имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места организационной культуры определяются по среднеарифметическим величинам в баллах по секторам: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Среднеарифметические показатели в баллах по секторам свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

10–9 – великолепное состояние;

8–6 – позитивное состояние;

5–4 – заметное уныние;

3–1 – упадочное состояние.

Утверждения для кейса

1. В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность пройти курсы повышения квалификации.

2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.

3. Наша деятельность четко и детально организована.

4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.

5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые навыки.

6. В нашей организации налажена система коммуникаций.

7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.

8. Исполнительность и рвение у нас поощряются.

9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.

10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.).

11. Наши работники участвуют в принятии решений.

12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.

13. Рабочие места у нас обустроены.
14. У нас нет перебоев в обмене информацией между структурными подразделениями.
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.
18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация.
19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.
20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
21. Работа для меня интересна.
22. В нашей организации поощряется непосредственное обращение исполнителей к руководству.
23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом реальности обстановки.
24. Усердный труд у нас всячески поощряется.
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальна.
26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.
27. В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками.
28. Наша организация нацелена на нововведения.
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

Выводы по итогам кейса

Предполагаемые 29 утверждений были собраны в результате опроса руководителей высшего и среднего звена управления. Все они имеют значение. Таким образом, баллы менее четырех указывают на проблемы с культурой организации. Возможно, что обстоятельства улучшатся, если они будут предприняты своевременно.

1. Анализ конкретных утверждений должен быть первым шагом к оздоровлению организационной культуры. Если по какому-либо утверждению у вас менее четырех баллов, вы должны предоставить не менее трех предложений по улучшению обстановки.

2. Второй шаг состоит в том, чтобы проанализировать и ответить на четыре измерения: работу, коммуникацию, управление, мотивацию и мораль. Повышение индекса в целом может быть достигнуто за счет целенаправленной работы по повышению балльных показателей по отдельным секторам. Таким образом, оценка менее четырех баллов в любой области (работа, коммуникации, управление, мотивация и мо-

раль) указывает на то, что организационная культура в этой области плохо работает. В целом ситуация может улучшиться, если в каждом «отстающем» секторе своевременно принимаются меры по стабилизации и улучшению ситуации. Если у вас менее четырех баллов в любом секторе, вы должны предложить не менее трех предложений по улучшению ситуации в этом секторе.

Список литературы по теме 2

1. Ли Болмэн, Терренс Дил. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. — М.: Альпина Паблишер, 2012 – 632 с.
 2. Bolman, L. G., & Deal, T. E. \ Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership. 2013. (5th ed.).
 3. Гусельникова О. В. Терминологический аппарат структуры фрейма // Вестник ЮУрГГПУ. 2010. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/terminologicheskiy-apparat-struktury-freyma>
 4. Баланов Д.С., Гаврилина А.К. Понятие организационной культуры и ее сущность // Интерактивная наука. 2023. №5 (81). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-organizatsionnoy-kultury-i-ee-suschnost>
 5. Kosherbayeva A., Bokayev B. Leadership and capabilities of the civil service of the Republic of Kazakhstan. Государственное управление и государственная служба, (1 (88), 64-74. 2024. <https://doi.org/10.52123/1994-2370-2024-1204>
- Эти ресурсы помогут глубже понять теорию организационной культуры и лидерства и ее применение в различных сферах.

ТЕМА 3 – КОНКУРИРУЮЩИЕ СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ

В книге, написанной Дж. Гэлбрейтом в 2005 году [15], говорится, что организация должна меняться так же быстро, как меняется ее бизнес. Другими словами, любая организация должна принимать изменения, потому что иначе она может потерять конкурентное преимущество и не сможет удовлетворить постоянно меняющиеся потребности своих клиентов. В случаях, когда есть четкие цели проектирования, и это связано с новыми бизнес-стратегиями или рыночными силами, которые требуют другого подхода к организации ресурсов, происходят значительные изменения.

Первым критерием эффективности организации является ресурсный подход. Он обеспечивает возможность просмотра входных данных и оценки их эффективности. При этом оценивается насколько эффективно организация получает ресурсы, необходимые для высокой производительности.

Вторым критерием является внутривпроцессный подход, когда оценивается операционный процесс с помощью оценки культуры и экономической эффективности. Например, вы можете оценить скорость принятия решений и взаимодействия между структурными подразделениями организации и друг с другом.

Третий критерий отражает степень приближения к цели. Этот метод оценивает производительность, определяя, насколько эффективно организация достигает своих целей. При этом важно помнить: поскольку операционные цели легче определить и измерить, очень важно сосредоточиться на них.

Когда все блоки организационного дизайна работают вместе и способствуют достижению ее целей, возникает организационная способность. «Организационные способности» зависят от способности компании адаптироваться к изменяющейся среде. Это требует наличия внутреннего механизма саморегуляции в системе принятия решений и системы стимулирования, а также способности изменять процессы управления и полагаться на людей, способных адаптироваться к изменяющейся среде.

Американские профессора Робер Куинн и Ким Кэмерон создали модель конкурирующих ценностей [16]. Направленность корпоративной культуры можно определить в двух измерениях, каждое из которых

находится между двумя полярными состояниями организационной культуры.

Полюс гибкости, свободы действий и динамичности отличается от полюса стабильности, порядка и контроля в первом измерении. Внутренняя ориентация организации, интеграция и единство отличаются от внешней ориентации, дифференциации и конкурентоспособности. Плоскость возникает в результате пересечения двух измерений. В зависимости от того, в какой части этого двухмерного пространства она находится, организацию можно отнести к одной из четырех категорий культур. Кэмерон и Куинн выделяют четыре разновидности корпоративной культуры (таблица 12): адхократию, рыночную культуру, клан и иерархию.

Таблица 12 – Виды корпоративной культуры согласно Кэмерону и Куинну

Виды корпоративной культуры	Описание
Иерархическая структура:	организационная культура характеризуется формализованной и структурированной средой работы, где деятельность регулируется процедурами. Лидеры должны быть хорошими организаторами и координаторами, а долгосрочные цели организации – стабильность и рентабельность. Это типично для государственных и крупных организаций.
Рыночная культура:	означает, что компания концентрируется на операциях с внешними клиентами, законах, прибыльности и силе на рынке. Рабочее место, ориентированное на результат, называется рыночной культурой. Лидеры являются строгими хозяевами и конкурентами. Вхождение на рынок и доля определяют успех.
Клановая культура:	состоит из людей, которые делятся теми же ценностями и принципами. Ощущение организации как «мы», единство и соучастие – основы. Такие фирмы обычно используют бригадную работу и корпоративные обязательства перед наемными работниками. Высокая сплоченность команды имеет решающее значение, учитывая долгосрочную выгоду. Забота о людях и здоровая атмосфера внутри определяют успех.
Адхократическая культура:	заключается в том, что люди объединяются и выполняют определенные задачи до тех пор, пока они не достигнут своей цели. Эта культура делает упор на предвидение будущего и требует внутреннего подчинения определенной дисциплине, чтобы обеспечить гибкость и творческий подход в сложных или неопределенных условиях. Стиль работы, который постоянно меняется. Предвидение, новаторство и риск – это три качества, необходимые для лидерства. Успех – это создание уникальных и оригинальных вещей.

Примечание: составлено на основании обзора источника [16]

При этом каждый тип организационной культуры имеет свои компетенции (таблица 13).

Таблица 13 – Основные компетенции, связанные с четырьмя квадрантами структуры конкурирующих ценностей

Коллаборация	Созидание	Конкуренция	Контроль
Понимание себя и других	Использование власти этично и эффективно	Разработка и передача видения	Организация информационных потоков
Честное и эффективное общение	Поддержка и продажа новых идей	Постановка целей и задач	Эксплуатация и контроль функций
Наставничество и развитие других	Стимулирование и содействие инновациям	Мотивация себя и других	Планирование и координация проекта
Управление группами и ведущими командами	Переговоры по соглашению и обязательствам	Дизайн и организация	Измерение и мониторинг производительности и качества
Управление и поощрение конструктивных конфликтов	Внедрение и поддержание изменений	Управление исполнением и стремление к результату	Поощрение и обеспечение соблюдения требований

Примечание: составлено на основании обзора источника [16]

Эти ценности фактически конкурируют за ограниченные ресурсы организации, такие как финансирование, время и кадры. Все чаще организационная культура рассматривается как один из ключевых факторов, влияющих на эффективность работы организации. В условиях быстро меняющейся внешней среды многие организации, включая государственные учреждения, пересматривают свои действия и ищут наилучшие способы достижения своих целей и задач. Важной частью этого процесса является анализ типа культуры, необходимой для успешного выполнения этих целей. Как подчеркивает Бейкер [17], организационная культура, по всей видимости, играет критическую роль в «мотивации и максимизации ценности интеллектуальных активов, особенно человеческого капитала».



Рисунок 9 – Модель культуры конкурирующих ценностей

Одним из инструментов измерения организационной культуры является метод OCAI¹.

Метод OCAI К. Камерона и Р. Куинна позволяет оценить шесть основных параметров организационной культуры, а также проанализировать их реальные и предполагаемые уровни. Эти параметры включают:

1. основные характеристики,
2. общий стиль лидерства в организации,
3. управление наемными работниками,
4. связующее начало организации,
5. стратегические цели,
6. критерии успеха.

С помощью этой методики можно решить несколько задач:

- определить тип и силу культуры, доминирующей в организации;
- определить, какие сходства существуют между профилями изучаемой организации и реальной предполагаемой культурой, чтобы определить, как будут происходить дальнейшие изменения в организации;
- и сравнить профиль культуры изучаемой организации с профилями организаций, работающих в той же или другой области.

Опросник OCAI состоит из шести вопросов с четырьмя вариантами ответов (Таблица 14). Отвечая на каждый вопрос, респонденты должны распределить сто баллов оценки между предложенными вариантами в

¹ About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) /<https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

том соотношении, которое наиболее соответствует культуре организации. При этом оценка должна учитывать как текущее состояние культуры организации (столбец «Теперь»), так и ее предполагаемое будущее состояние (столбец «Предпочтительно»). При проведении диагностики степени доминирования определенных осознаваемых ценностей можно определить и представить профиль организационной культуры, в которой каждый квадрант соответствует определенному типу организационной культуры.

Инструмент оценки организационной культуры (OCAI).

Три этапа диагностики:

1. **Анкетирование** – основано на оценке организационной культуры.
2. **Графическое построение профиля организации.**
3. **Интерпретация профилей.** Определение основной культуры или комбинации культур, являющихся фундаментом организации, – выявление усредненного профиля.

Таблица 14 – Опросник для оценки организационной культуры согласно методике К. Камерона и Р. Куинна

1 блок – ВАЖНЕЙШИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
Всего:		100	100
2 блок – ОБЩИЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером делови-		

	тости, наступательности, ориентации на результат.		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел.		
	Всего:	100	100
	3 блок – УПРАВЛЕНИЕ РАБОТНИКАМИ		
A	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений.		
B	Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого.		
C	Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
	Всего:	100	100
	4 блок – СВЯЗУЮЩАЯ СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ		
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации.		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа.		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.		
	Всего:	100	100
	5 блок – СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ		
A	Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия.		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей.		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к		

	победе на рынке предоставления аналогичных услуг.		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел.		
	Всего:	100	100
6 блок – КРИТЕРИИ УСПЕХА			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях.		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере.		
C	Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов).		
D	Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат.		
	Всего:	100	100

Источник: составлено на основании «About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)» // <https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

В 2012 году в статье «Культурные изменения, которые приживаются», опубликованной в Harvard Business Review [18], авторы предложили пять принципов изменения организационной культуры. По мнению авторов статьи, следуя этим принципам, организации могут добиться более высокой производительности, большей ориентации на клиентов и более последовательной и этической позиции (рисунок 10).

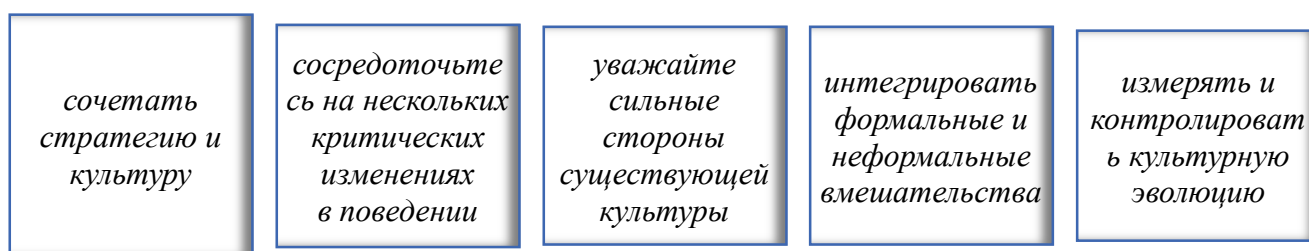


Рисунок 10 – Пять принципов изменения организационной культуры

Источник: составлено на основании [18]

Эмпирическая оценка влияния лидерства и организационной культуры на эффективность организации – это процесс изучения и ана-

лиза реальных данных для понимания, как стиль лидерства и культурные аспекты влияют на работу организации.

Наиболее распространенными методами эмпирического исследования организационной культуры являются анкетирование, наблюдение, интервью и изучение документов (рисунок 11).

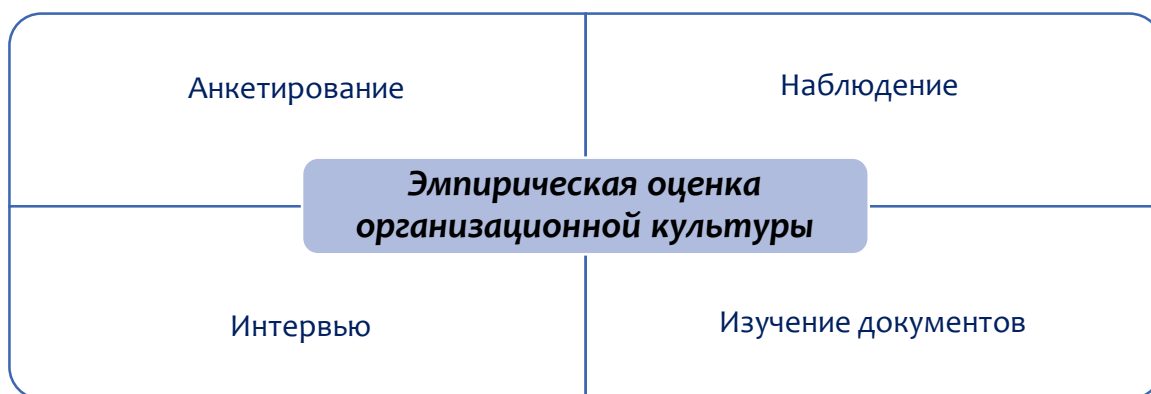


Рисунок 11 – Методы эмпирического исследования организационной культуры

Анкетирование является одним из самых распространенных методов исследования организационной культуры. Этот подход позволяет оценить, как сотрудники воспринимают различные аспекты культуры, включая ценности, нормы поведения, традиции и ритуалы. Анкеты могут содержать как закрытые, так и открытые вопросы, что способствует более глубокому пониманию культуры внутри организации.

Метод наблюдения позволяет исследователю непосредственно изучать проявления организационной культуры в реальных ситуациях. Он дает возможность зафиксировать элементы культуры, которые находят отражение в повседневной деятельности сотрудников и значимых организационных событиях. Например, наблюдая за процессом адаптации новых сотрудников, церемониями поощрения персонала, а также стилем одежды и манерой общения работников, можно выявить характерные для данной организации традиции, нормы и ценности.

Интервью предоставляют возможность собрать более глубокую и детализированную информацию об организационной культуре. Они могут быть как структурированными, так и неформальными, что позволяет респондентам выражать свои мнения и чувства свободно. Этот метод особенно эффективен для исследования ценностей, убеждений и основополагающих предположений, формирующих культуру организации.

Изучение документов. Анализ внутренней документации организации, включая миссию, кодексы этики, корпоративные медиа и т.д., помогает выявить официально провозглашаемые ценности и нормы. Этот метод дополняет другие эмпирические подходы, позволяя сопоставить декларируемую культуру с реально существующей в организации.

Это включает в себя сбор информации через опросы, интервью, наблюдения и анализ производительности (Таблица 15).

Таблица 15 – Важные аспекты эмпирической оценки

Аспекты оценки	Описание
Сбор данных	Использование количественных и качественных методов для сбора информации о лидерских практиках и культурных характеристиках
Анализ взаимосвязей	Изучение корреляций и причинно-следственных связей между лидерством, культурой и производительностью
Использование статистических методов	Применение статистических инструментов, таких как регрессионный анализ, для оценки влияния различных факторов
Оценка воздействия	Определение степени, в которой изменения в лидерстве и культуре влияют на ключевые показатели эффективности

Сочетая различные методы, исследователи могут сформировать более полное и объективное представление об организационной культуре. Конкретный выбор методов зависит от целей исследования, доступных данных и предпочтений самих исследователей.

Задания по теме 3

Проведите оценку организационной культуры на примере своей организации, ответив на вопросы, представленные в таблице 16.

Таблица 16 – Вопросы для эмпирической оценки

Направления	Вопросы
Вопросы о ценностях и убеждениях	1. Какие ценности, по вашему мнению, наиболее важны для успешной работы в вашей организации? 2. Как вы считаете, какие убеждения влияют на принятие решений в вашей команде?
Вопросы о взаимодействии и коммуникации	3. Как происходит взаимодействие между различными уровнями управления в вашей организации? 4. Как вы оцениваете открытость и доступность коммуникации в вашем коллективе?
Вопросы о традициях и ритуалах	5. Какие традиции существуют в вашей организации, и как они влияют на повседневную работу? 6. Есть ли в вашей организации ритуалы, которые способствуют сплочению команды?
Вопросы о лидерстве	7. Как вы оцениваете стиль лидерства в вашей организации? Как он влияет на рабочую атмосферу? 8. Какие качества лидеров наиболее ценятся в вашей команде?
Вопросы о развитии и обучении	9. Какие возможности для профессионального роста и обучения предоставляет ваша организация? 10. Как вы оцениваете поддержку, которую вы получаете для развития своих навыков?
Вопросы о проблемах и вызовах	11. Какие основные проблемы вы видите в организационной культуре вашей службы? 12. Как вы считаете, что можно улучшить в культуре вашей организации для повышения ее эффективности?

По итогам оценки **напишите эссе** на тему «Какие аспекты лидерства и культуры нуждаются в улучшении для повышения общей эффективности организации?»

Структура эссе: введение, основная часть (анализ текущего состояния лидерства в организации; оценка организационной культуры; выявление аспектов, требующих улучшения), заключение.

Список литературы по теме 3

Существует несколько ключевых книг и статей, которые подробно рассматривают концепцию конкурирующих систем ценностей в организациях:

1. Kim S. Cameron and Robert E. Quinn. Diagnosing and changing organizational culture. URL: <https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/CULTURE%20BOOK-CHAPTER%201.pdf>
2. Katzenbach J., Steffen I., and Kronley C. Cultural Change that Sticks, Harvard Business Review, July-August 2012. URL: <https://hbr.org/2012/07/cultural-change-that-sticks>
3. Baker, K.) Organisational Culture. 2002. 1st Ed. Chapter 1, 3-7. URL: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf>
4. Коллектив авторов HBR. . Корпоративная культура. Harvard Business Review: 10 лучших статей. Альпина Пабlishер. 2020.
5. Баланов Д.С., Гаврилина А.К. Понятие организационной культуры и ее сущность // Интерактивная наука. 2023. №5 (81). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-organizatsionnoy-kultury-i-ee-suschnost>
6. Организационная культура. Управление проектами и организационное поведение. 2017. UP-PRO. URL: <https://up-pro.ru/encyclopedia/organizacionnaya-kultura/>

ТЕМА 4 – СТРУКТУРА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ, СОТРУДНИЧЕСТВО И СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ

Сотрудничество

Ли Болмэн и Терренс Дил разработали фрейм человеческих ресурсов, один из четырех фреймов системы, который фокусируется на людях в организации. В рамках этого фрейма сотрудничество является жизненно важным для достижения целей организации. Вот несколько элементов, которые подчеркивают важность сотрудничества в сфере человеческих ресурсов.

- **Взаимоотношения:** Сильные межличностные связи и доверие между сотрудниками способствуют открытому обмену идеями и информацией.
- **Мотивация:** Признание вклада каждого сотрудника и создание условий для их профессионального и личного роста мотивирует их к более активному участию в жизни организации.
- **Развитие навыков:** Сотрудничество позволяет сотрудникам обмениваться знаниями и опытом, что способствует развитию навыков и компетенций.
- **Решение проблем:** Совместная работа над задачами и проблемами приводит к более творческим и эффективным решениям.
- **Адаптация к изменениям:** В условиях постоянных изменений, сотрудничество помогает сотрудникам быстрее адаптироваться и внедрять нововведения.

Сотрудничество в рамках фрейма человеческих ресурсов не только улучшает внутреннюю работу организации, но и способствует созданию более гармоничной и продуктивной рабочей среды. Это, в свою очередь, может привести к улучшению общих результатов и достижению стратегических целей организации.

Лидерство – это не только руководство, но и создание среды, в которой команда работает хорошо вместе. Хороший лидер мотивирует, вдохновляет и поддерживает своих сотрудников, что, в свою очередь, приводит к успеху всей команды.

Вне зависимости от концепции управления, такой как Agile, бережливое производство или другие, давно доказана эффективность командной работы. Интеллектуальные и профессиональные ресурсы человека проявляются лучше в группе, чем в одиночку. Синергетический эффект обеспечивает успех. Достижение общей цели стимулируется участием, пониманием и поддержкой друг друга.

Какие характеристики отличают команду от группы людей? Для каждого участника есть общая цель. Совет директоров, например, не является командой, если его члены объединены общей миссией, но имеют разные взгляды на развитие компании. Команда состоит из группы людей, объединенных общей целью и под руководством одного лидера, при этом каждый член команды несет ответственность за конечный результат. Число членов команды также важно. Команда из 20 человек считается управляемой. С другой стороны, следует отметить, что количество участников определяется лидером и зависит от его опыта и сложности заданий. Главное условие – эффективная работа.

Командная работа – важная часть управления человеческими ресурсами. Сотрудники должны взаимодействовать друг с другом, а не просто общаться, чтобы достичь общих целей. Командообразование включает в себя следующее:

Определение ролей: четкие обязанности для каждого члена команды.

Коммуникация: эффективное, открытое взаимодействие, способствующее доверию и сотрудничеству.

Совместное решение проблем: работа в команде над задачами позволяет объединить различные точки зрения и идеи, что увеличивает эффективность и креативность.

Командная работа также улучшает эмоциональный интеллект сотрудников, улучшает их способность к сотрудничеству и повышает общую продуктивность. Важно отметить, что успешное командообразование требует постоянной работы менеджеров и самих сотрудников (рисунки 12).



Рисунок 12 – Роль лидера в создании эффективной команды

Американский психолог Брюс Такман в 1965 году разработал теорию групповой динамики, которая состояла из пяти этапов: формирование, шторм, нормирование, выполнение и закрытие. Модель Такмана объясняет, что по мере того, как команда развивает зрелость и способности, устанавливаются отношения, а стиль руководства меняется на более коллективный или общий стиль руководства [20].



Рисунок 13 – Модель развития команды по Такману

Формирование (forming) – это когда команда собирается вместе и ведут себя самостоятельно, пока у них нет доверия друг к другу.

Шторм (storming) – это когда команда начинает работать над задачей, но между членами команды возникают конфликты и появляются разные идеи.

Нормирование (norming) – это процесс, при котором команда достигает соглашения о принципах и правилах, на которых будет строиться их деятельность.

Выполнение (performing) – команда достигает высокого уровня эффективности, работая над общими целями.

Закрытие (adjourning) – это когда команда завершает проект и распадается.

Модель Такмана описывает неизбежные и необходимые шаги, которые должна пройти команда, чтобы развиваться, решать проблемы, находить решения и добиваться желаемого результата. Понимание этих шагов помогает командам и лидерам контролировать групповую динамику.

Создание команды

Фасилитатор и соруководитель играют ключевую роль в создании групп для совместного принятия решений. Вот основные аспекты их ролей:

Фасилитатор:

- **Обеспечивает процесс:** Создает условия для эффективного общения и взаимодействия участников.
- **Нейтральная сторона:** Помогает группе двигаться к цели, не вмешиваясь в содержание обсуждения.
- **Управляет динамикой группы:** Следит за тем, чтобы каждый участник имел возможность высказаться.
- **Техники фасилитации:** Использует различные методы и инструменты для стимулирования диалога и генерации идей.

Благодаря фасилитации процесс командообразования можно структурировать, вовлекая каждого участника в разработку общих подходов. Это укрепляет командный дух и стимулирует достижение результата.

Фасилитаторы используют множество различных инструментов и методов для создания эффективных команд и оптимизации взаимодействия между членами группы. Вот некоторые из наиболее важных инструментов:

Таблица 17 – Инструменты и методы для создания эффективных команд

Инструменты	Описание
Методы визуализации	Зарисовки и коллажи: помогают участникам лучше понять и фиксировать темы обсуждения.
	Модели и схемы: визуальные представления информации помогают лучше понять и обсудить информацию.
Структурированные техники обсуждения	Метод «мозгового штурма» позволяет создавать идеи в неформальной среде, где каждый участник может свободно высказать свое мнение.
	Метод «6 шляп мышления» помогает рассматривать проблему с разных точек зрения, что приводит к более полному анализу ситуации.
Игровые и симуляционные методы	Использование конструктора LEGO помогает участникам представить свои идеи, а также способствует сотрудничеству в команде.
	Ролевые игры помогают участникам лучше понять друг друга и улучшить взаимодействие в команде.

Техники обратной связи	Обсуждение и фиксация договоренностей: организатор помогает группе прийти к консенсусу, записывая важные моменты.
	Регулярные ретроспективы помогают команде оценить свою работу и определить, что еще можно улучшить.
Создание безопасной среды	Установление правил взаимодействия: фасилитатор помогает команде разработать и согласовать правила, которые обеспечивают конструктивное обсуждение и уважение мнений всех участников.
Эмоциональный интеллект	Управление эмоциями: фасилитатор использует эмоциональный интеллект, чтобы создать благоприятную среду, которая позволяет участникам открыто обсуждать свои мысли и чувства.

Примечание: составлено на основании источника [19]

Соруководитель:

Соруководитель помогает основному лидеру команды, предоставляя поддержку и ресурсы. Это может охватывать:

- **Совместное лидерство:** Работает в паре с другим лидером для управления группой.
- **Делегирование и координация:** Распределяет задачи и отвечает за координацию усилий участников.
- **Поддержка и мотивация:** Поддерживает участников, мотивирует их на вклад в общую работу.
- **Принятие решений:** Участвует в принятии решений, учитывая мнения всех членов группы.

Создание групп для совместного принятия решений требует от фасилитатора и соруководителя умения работать в команде, гибкости и открытости к новым идеям. Это позволяет группе эффективно решать задачи и достигать поставленных целей.

По мере изменения взаимодействия членов группы и необходимости адаптировать стиль управления изменяется и роль лидера. Рассмотрим, как роль лидера меняется на каждом этапе в соответствии с моделью Такмана (Таблица 18).

Таблица 18 – Роль лидера на этапах формирования команды

Этапы формирования команды	Описание этапа	Роль лидера
Формирование (Forming)	На этом начальном этапе команда только начинает собираться. Члены группы знакомятся друг с другом и устанавливают первоначальные отношения.	Лидер выступает в роли наставника и координатора, задавая направление и определяя цели. Он должен обеспечить комфортную атмосферу, способствующую открытой коммуникации и доверию.
Шторм (Storming)	На этом этапе возникают конфликты и разногласия, так как члены команды начинают выражать свои мнения и подходы.	Лидер становится медиатором и управляющим конфликтами. Его задача – разрешать споры, устанавливать правила взаимодействия и помогать команде находить общий язык. Важно поддерживать конструктивный диалог и направлять команду к разрешению конфликтов.
Нормирование (Norming)	Команда начинает работать более слаженно, члены группы начинают уважать друг друга и признавать сильные стороны коллег.	Лидер становится фасилитатором и коучем. Он поддерживает команду, помогает в установлении норм и правил, а также способствует развитию сотрудничества и взаимопонимания. Лидер поощряет инициативу и вовлеченность членов команды.
Выполнение (Performing)	На этом этапе команда достигает высокой продуктивности и эффективно работает над достижением своих целей.	Лидер может перейти к более делегированному стилю управления, позволяя команде самостоятельно принимать решения и действовать. Он фокусируется на стратегическом управлении и поддерживает команду в достижении результатов, предоставляя необходимые ресурсы и поддержку.
Закрытие (Adjourning)	На последнем этапе команда завершает свою работу и распадается.	Лидер должен выступать в роли поддерживающего и наставника, помогая команде справиться с завершением проекта. Он организует обратную связь, подводит итоги и отмечает достижения, что важно для морального состояния членов команды.

В этой связи возникает вопрос: *«Чем лидер отличается от фасилитатора при построении команды?»*

Лидер и фасилитатор играют разные, но взаимодополняющие роли при построении команды, обеспечивая как стратегическое руководство, так и поддержку в процессе взаимодействия, что способствует созданию эффективной и сплоченной команды. Основные отличия между ними рассмотрены в таблице 19.

Таблица 19 – Отличия лидера от фасилитатора

Лидер	Фасилитатор
	
☐ Установление направления и достижение целей команды являются основной задачей лидера.	☐ Фасилитатор сосредоточен на том, как сотрудники команды взаимодействуют друг с другом.
☐ Он принимает решения, разрабатывает стратегии и несет ответственность за то, как работает группа.	☐ Он отвечает за обеспечение эффективной коммуникации, помощь группе в принятии решений и достижение соглашения.
☐ Лидер часто является тем, кто вдохновляет и формирует видение команды.	☐ Он не принимает решений за команду, а способствует обсуждению и осознанию различных точек зрения.
☐ Лидер может использовать различные стили управления, включая авторитарный, демократический или трансформационный, в зависимости от ситуации и потребностей команды.	☐ Фасилитатор придерживается нейтральной позиции и не вмешивается в содержание обсуждения.
☐ Он активно управляет процессом и может принимать жесткие решения в кризисных ситуациях.	☐ Он управляет процессом, но не принимает активного участия в принятии решений, что позволяет членам команды самим находить решения и достигать согласия.
☐ Лидер часто выступает в роли наставника или тренера, который направляет и поддерживает членов команды.	☐ Фасилитатор работает на уровне группы, помогая каждому участнику высказать свое мнение и обеспечивая равное внимание всем точкам зрения.
☐ Он может устанавливать правила и ожидания, а также мотивировать команду на достижение высоких результатов.	☐ Он создает безопасную атмосферу для обсуждения, что способствует более глубокому взаимопониманию и сотрудничеству.
☐ Лидер несет ответственность за конечные результаты работы команды и её успех.	☐ Фасилитатор отвечает за процесс взаимодействия и эффективность обсуждений, но не за результаты работы команды.
☐ Он отвечает за выполнение задач и достижение целей, а также за моральный климат в группе.	☐ Его задача – обеспечить, чтобы процесс был продуктивным и все участники были вовлечены

Для поддержания нейтральности в дискуссии фасилитатор предпринимает следующие шаги (рисунок 14):

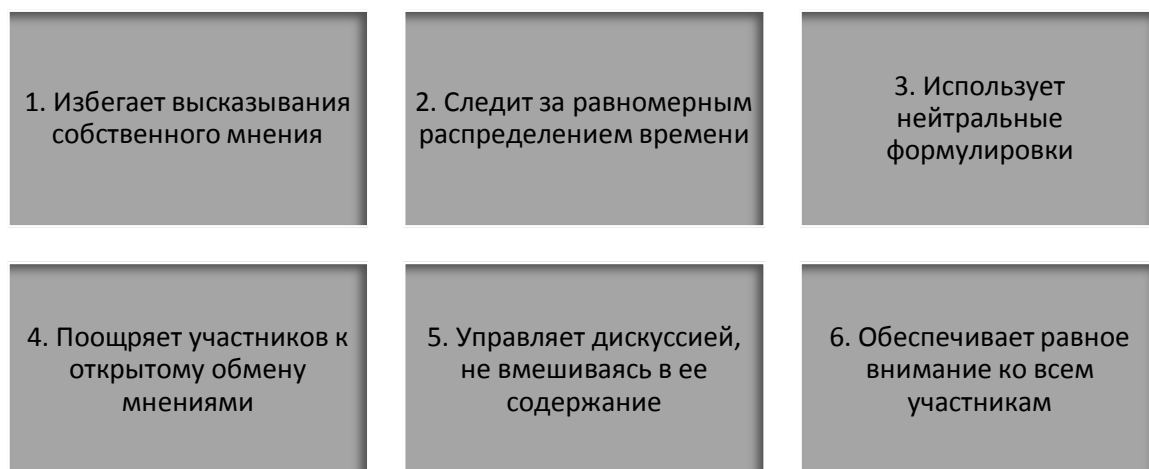


Рисунок 14 – Шаги для поддержания нейтральности фасилитатора в дискуссии

Отвечая на вопрос: «**Чем лидер отличается от со-руководителя при построении команды?**» выделим, что Лидер и соруководитель играют разные, но взаимодополняющие роли в построении команды.

Лидер и соруководитель дополняют друг друга, обеспечивая как стратегическое руководство, так и поддержку в оперативных вопросах, что способствует созданию эффективной и сплоченной команды.

Таблица 20 – Отличия лидера от соруководителя при построении команды

Лидер	Со-руководитель
	
☐ Лидер отвечает за стратегическое направление команды, устанавливает цели и вдохновляет участников на их достижение. ☐ Он часто принимает ключевые решения и несет ответственность за результаты работы группы. Лидер может использовать различные стили управления, включая авторитарный и демократический. ☐ Его подход зависит от ситуации и потребностей команды. ☐ Он может быть более проактивным в принятии решений. ☐ Лидер устанавливает видение и мотивацию для команды. ☐ Он активно взаимодействует с участниками, создавая атмосферу доверия и поддержки. Лидер несет полную ответственность за успехи и неудачи команды. Он отвечает за стратегическое управление и развитие команды	☐ Соруководитель поддерживает основного лидера, помогая ему в управлении командой и обеспечивая выполнение задач. ☐ Он может делегировать определенные функции и сосредоточиться на более оперативных вопросах. ☐ Соруководитель чаще всего работает в тандеме с лидером, поддерживая его решения и обеспечивая выполнение задач. ☐ Его стиль управления может быть более гибким и ориентированным на командное сотрудничество. ☐ Соруководитель также взаимодействует с командой, но его роль может быть более ориентирована на поддержку и координацию работы. ☐ Он может выступать в роли посредника между членами команды и лидером. ☐ Соруководитель делит ответственность с лидером, помогая ему в управлении и поддерживая выполнение задач. Его ответственность может быть более специализированной в определенных областях.

Задания по теме 4

Кейс: Фасилитация для создания эффективной команды

Ситуация: Недавно созданная команда разработчиков в составе 6 человек столкнулась с проблемами в общении. Каждый член команды обладает широким спектром знаний в дизайне, программировании и тестировании, но возникают проблемы с распределением задач и соответствием ожиданиям. Руководство компании решило нанять фасилитатора, чтобы провести сессию для командообразования.

Объясните, какая роль отводится фасилитатору, используя инструменты и методы, представленные в таблице 17. Какие действия

предпримет фасилитатор в ходе проведения сессии? Опишите результаты, которые будут получены после проведения сессии.

Задание 2. Структура человеческих ресурсов

1. Подумайте о рабочей группе в составе которой вы работаете и о том, как она в настоящее время функционирует.
2. В какой степени, по вашему мнению, в настоящее время группа функционирует как команда?
3. Какие события или обстоятельства повлияли на ваше мнение об этой группе?
4. Определите, какие виды мероприятий по построению команды могут подойти для этой группы.
5. Напишите небольшой документ с описанием группы и формального или неформального мероприятия по построению команды, которое вы хотели бы попробовать с группой.
6. Представляя деятельность по построению команды, обсудите конкретные шаги, включая любые первоначальные или последующие действия, которые будут включены в ваши усилия по построению команды.
7. Основываясь на теории, обсудите, почему вы выбрали именно этот подход к построению команды.

Список литературы по теме 4

Существует несколько ключевых книг и статей, которые подробно рассматривают концепцию конкурирующих систем ценностей в организациях:

1. Lead Startup. Фасилитация команды: принципы, правила и ключевые навыки. Электронный ресурс. URL: <https://leadstartup.ru/team-facilitation>
2. Солодова Е.П., Калмыкова Д.А., Полупан К.Л. Командообразование как современный способ управления человеческими ресурсами // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komandoobrazovanie-kak-sovremennyy-sposob-upravleniya-chelovecheskimi-resursami>
3. Julia Martins. Лидерство и руководство: в чём отличие? Asana. 2024. URL: <https://asana.com/ru/resources/leadership-vs-management>
4. BrainRain. Что такое фасилитация и как она работает. BrainRain. 2023. URL: <https://brainrain.com.ua/sho-take-fasilitaciya/>

ТЕМА 5 – РОЛЬ ПРОДЮСЕРА – УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ

Управление производительностью играет решающую роль в создании эффективной организационной культуры в рамках государственной службы. Оно не только повышает индивидуальную и командную эффективность, но и способствует формированию культуры ответственности, постоянного совершенствования и вовлеченности. Немаловажная роль при этом отводится продюсеру.

Продюсер на государственной службе – это специалист, который управляет проектами и программами, направленными на улучшение качества государственных услуг и оптимизацию процессов в государственных учреждениях.

Продюсер является связующим звеном в команде, обеспечивая не только организацию и управление, но и поддержку творческого процесса. Его роль критически важна для успешного завершения проекта и достижения поставленных целей.

Продюсер играет важную роль в управлении производительностью команды, влияя на различные аспекты работы и достижения целей проекта. Основные функции и влияния продюсера на производительность команды включают:

- **Планирование:** Продюсер определяет цели и задачи проекта, разрабатывает планы и графики работ.
- **Координация:** Он координирует работу всех участников проекта, обеспечивая эффективное взаимодействие между различными отделами и специалистами.
- **Бюджетирование:** Продюсер контролирует финансовые аспекты проекта, следит за соблюдением бюджета и оптимизацией расходов.
- **Контроль качества:** Отвечает за соответствие продукта установленным стандартам качества и требованиям заказчика.
- **Мотивация команды:** Создает благоприятную атмосферу в команде, мотивирует сотрудников на достижение лучших результатов.
- **Решение проблем:** Быстро реагирует на возникающие проблемы и находит эффективные пути их решения.

- **Коммуникация:** Поддерживает открытую и эффективную коммуникацию как внутри команды, так и с внешними партнерами и клиентами.

Продюсер играет ключевую роль в успехе любого проекта, будь то в сфере кино, музыки, телевидения или видеоигр. Его способность управлять производительностью и ресурсами напрямую влияет на качество и финансовый успех проекта.

Роль продюсера в контексте государственной службы может быть аналогична роли менеджера проекта или программы, который координирует различные инициативы и стремится к повышению эффективности и результативности. Вот ключевые аспекты этой роли:

- **Стратегическое планирование:** Продюсер разрабатывает стратегические планы для достижения долгосрочных целей государственной службы.

- **Управление ресурсами:** Он отвечает за распределение и оптимизацию ресурсов, включая финансы, персонал и материальные активы.

- **Мониторинг и оценка:** Продюсер следит за ходом выполнения проектов и программ, оценивает их эффективность и вносит корректировки при необходимости.

- **Коммуникация с заинтересованными сторонами:** Поддерживает связь с государственными органами, общественностью и другими заинтересованными сторонами.

- **Инновации и улучшения:** Внедряет инновационные подходы и практики для улучшения производительности на государственной службе.

- **Управление изменениями:** Готовит и проводит изменения в структуре и процессах государственной службы для повышения её эффективности.

Продюсер на государственной службе должен обладать высокими управленческими навыками, быть способным к стратегическому мышлению и эффективной коммуникации, а также уметь адаптироваться к меняющимся условиям и требованиям общества.

Для управления производительностью команды важно использовать инструменты планирования, оценки и мониторинга. В мировой практике для реализации этой роли применяются логические модели.

Логическая модель – это систематический и наглядный способ представления и распространения вашего понимания взаимосвязей

между ресурсами, которые у вас есть для управления вашей программой, видами деятельности, которые вы планируете выполнить, и изменениями или результатами, которых вы надеетесь достичь [21].

Анализ управления производительностью деятельности государственных органов в рамках реализации каких-либо проектов можно проводить посредством логической рамки, в основе которой подходы ОЭСР: Results-Based Public Sector Management [22], Systems Approaches to Public Sector Challenges [23].

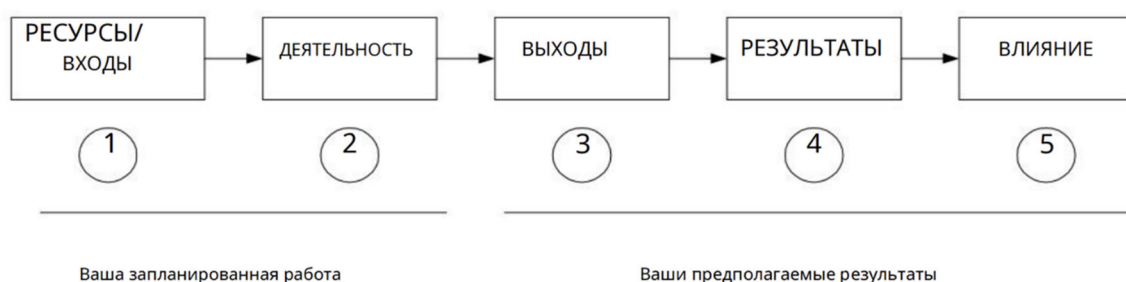


Рисунок 15 – Базовая логическая модель

Источник: составлено по материалам [21]

Рассмотрим каждый блок логической модели на рисунке 15.

Ресурсы, которые программа может направить на выполнение задач, включают человеческие, финансовые, организационные и общественные ресурсы. Эта часть иногда называется **входами**.

Деятельность – основные мероприятия, предпринимаемые для достижения конечных результатов.

Мероприятия включают процессы, инструменты, события, технологии и действия, которые предназначены для реализации программы. Программные изменения или результаты достигаются с помощью этих вмешательств.

Результаты представляют собой прямые продукты деятельности программы и могут включать типы, уровни и цели услуг, которые будут предоставляться в рамках программы. Краткосрочные результаты должны быть достигнуты в течение 1–3 лет, а долгосрочные результаты – в течение 4–6 лет.

Влияние – это серьезное преднамеренное или непреднамеренное изменение, происходящее в системе, организации или сообществе в течение 7–10 лет в результате деятельности программы

В этой связи возникает вопрос: «Как использовать логическую модель для управления производительностью команды?»

На этапе планирования какой-либо деятельности с участием руководителя, лидера, фасилитатора и соруководителя продюсер команды осуществляет следующие действия:

1. **ПРОБЛЕМА ИЛИ ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ:** Опишите проблему(ы), которую пытается решить ваша программа, или проблему(ы), которую будет решать ваша программа.

2. **ПОТРЕБНОСТИ/АКТИВЫ СООБЩЕСТВА:** Укажите потребности и/или активы вашего сообщества, которые побудили вашу организацию разработать программу, направленную на решение проблемы.

3. **ЖЕЛАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (ВЫХОДЫ, РЕЗУЛЬТАТЫ И ВОЗДЕЙСТВИЯ):** Определите желаемые результаты или видение будущего, описав, чего вы ожидаете достичь в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

4. **ВЛИЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ:** Перечислите факторы, которые, по вашему мнению, повлияют на изменения в вашем сообществе.

5. **СТРАТЕГИИ.** Перечислите общие успешные стратегии или «лучшие практики», которые помогли таким сообществам, как ваше, достичь тех результатов, которые обещает ваша программа.

6. **ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ.** Изложите предположения, лежащие в основе того, как и почему стратегии изменений будут работать в вашем сообществе.

На этапе выполнения программы:

1. **ВЫХОДЫ:** Для каждого мероприятия программы определите, какие результаты (цели предоставления/реализации услуг) вы стремитесь достичь.

2. **РЕЗУЛЬТАТЫ:** Определите краткосрочные и долгосрочные результаты, которых вы ожидаете достичь по каждому виду деятельности.

3. **ВОЗДЕЙСТВИЕ:** Опишите влияние, которое вы ожидаете в вашем сообществе через 7–10 лет от каждого мероприятия в результате вашей программы.

4. **МЕРОПРИЯТИЯ:** Опишите каждое мероприятие, которое вы планируете провести в рамках своей программы.

5. **РЕСУРСЫ:** Опишите ресурсы или влиятельные факторы, доступные для поддержки вашей программной деятельности.

На этапе оценки исполнения:

1. **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ.** На основе логической модели перечислите компоненты наиболее важных аспектов вашей программы
2. **АУДИТОРИЯ:** Определите ключевые аудитории для каждой целевой области. Кому интересна ваша программа?
3. **ВОПРОСЫ:** Для каждой целевой области и аудитории составьте список вопросов, которые могут у них возникнуть по поводу вашей программы.
4. **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ:** Для каждой определенной аудитории и вопроса определите способы использования оценочной информации.
5. **ИНДИКАТОРЫ:** Опишите, какую информацию можно собрать, чтобы указать статус вашей программы и ее участников по каждому вопросу.
6. **ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОМОЩЬ:** Укажите, в какой степени ваша организация обладает опытом оценки и управления данными для сбора и анализа данных, имеющих отношение к этому показателю.

Стратегическое планирование в контексте, ориентированном на результат

Эффективное управление производительностью на государственной службе во многом обеспечивается правильным подходом к стратегическому планированию. Поэтому рассмотрим, что это означает для повышения эффективности работы команды.

Стратегическое планирование состоит из нескольких важных этапов, которые помогают организации достичь своих целей. К основным этапам стратегического планирования относятся (рисунок 16):

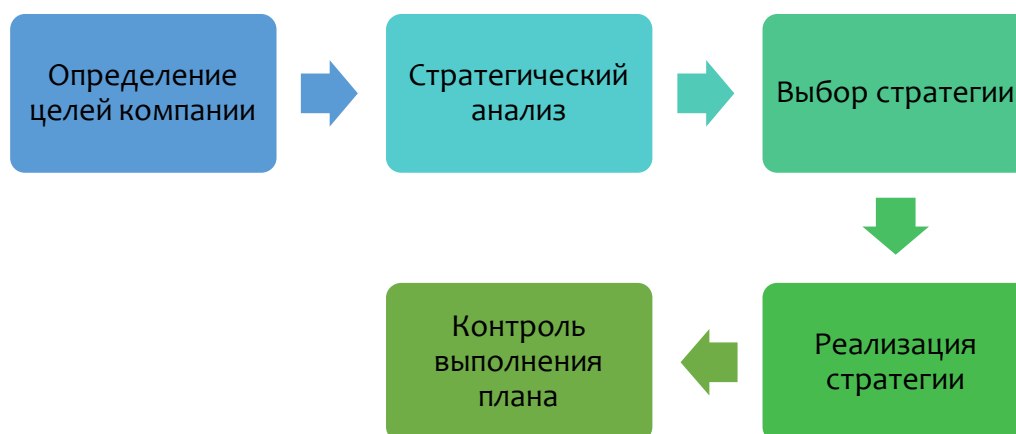


Рисунок 16 – Основные этапы стратегического планирования

Стратегическое планирование – это динамичный процесс, который включает в себя все, а не просто случайное событие.

Стратегическое планирование, если оно выполняется правильно, является непрерывным и обеспечивает основу для наиболее важных дел, которые организация выполняет ежедневно. Кроме того, оно способствует информированному общению между организацией и ее заинтересованными сторонами, которые могут быть затронуты деятельностью организации или заинтересованы в ней.

Три практики имеют решающее значение для успешного стратегического планирования (рисунок 17):

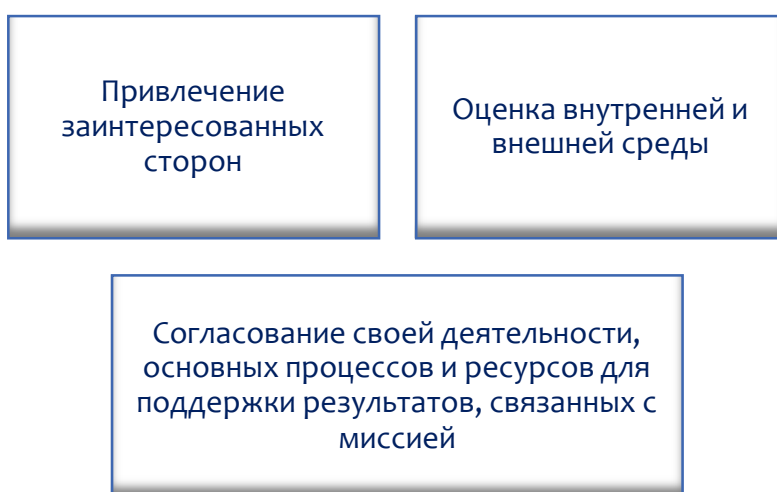


Рисунок 17 – Практики успешного стратегического планирования

Стратегия, которая была разработана, будет работать, опираясь на три основных принципа стратегического мышления (рисунок 18).

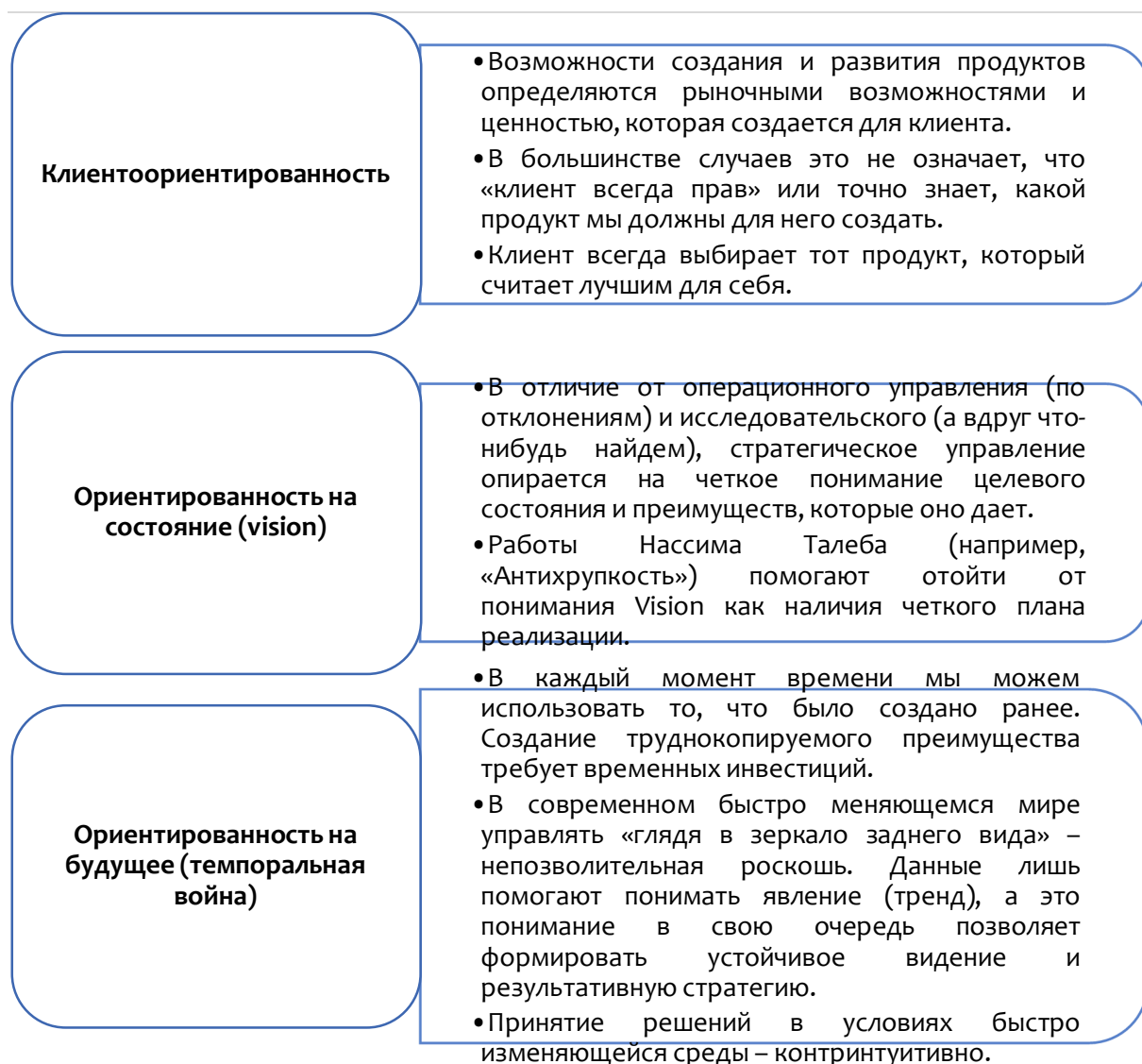


Рисунок 18 – Три принципа стратегического мышления

*При этом план действий или комплекс заданий, основанный на предварительном прогнозировании изменений окружающей среды и целях развития, распределенный по этапам во времени и обозначенный численными значениями конкретных результатов работы, называется **стратегическим решением**.*

В процессе принятия решений обычно выделяют четыре фазы:



Рисунок 19 – Фазы процесса принятия решений

В целом, гибкость, адаптивность, способность учиться на прошлых ошибках и смотреть в будущее, а также использование данных и аналитики для принятия обоснованных решений являются ключевыми факторами успеха в современных условиях. Это требует, чтобы организации и их лидеры постоянно развивали и совершенствовали свои управленческие навыки.

Для принятия решений в условиях неопределенности и изменения, аналитика предлагает несколько методов, которые помогают обеспечить обоснованность и эффективность решений. Вот некоторые из них [24]:

1. SWOT-анализ

SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) позволяет оценить внутренние и внешние факторы, влияющие на организацию. Он помогает выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, что способствует более информированному принятию решений.

2. Метод Дельфи

Метод Дельфи включает в себя сбор мнений экспертов по определенной теме через анонимные опросы. Это позволяет получить разнообразные взгляды и достичь консенсуса по сложным вопросам, что особенно полезно в условиях неопределенности.

3. Анализ затрат и выгод

Этот метод помогает оценить экономическую целесообразность решений, сравнивая затраты и ожидаемые выгоды различных альтернатив. Это позволяет выбрать наиболее эффективный вариант с точки зрения ресурсов.

4. Дерево решений

Дерево решений – это визуальный инструмент, который помогает структурировать и анализировать возможные варианты действий и их последствия. Оно позволяет оценить риски и вероятности различных исходов, что делает процесс принятия решений более прозрачным.

5. Сценарный анализ

Сценарный анализ включает в себя разработку различных сценариев будущего, что помогает организациям подготовиться к возможным изменениям и адаптироваться к ним. Это особенно важно в условиях быстро меняющейся среды.

6. Анализ «что если»

Этот метод позволяет моделировать различные сценарии и оценивать их последствия, что помогает понять, как изменения в одной области могут повлиять на другие аспекты бизнеса или проекта.

Эти методы аналитики помогают организациям принимать более обоснованные решения, минимизировать риски и адаптироваться к изменениям в окружающей среде.

Для **управления производительностью команды** важны следующие методы аналитики [25]:

1. Анализ ключевых показателей эффективности (KPI)

Отслеживание ключевых метрик, таких как выполнение плана, качество работы, скорость выполнения задач, помогает оценивать производительность команды и отдельных сотрудников. Это позволяет выявлять области для улучшения и принимать обоснованные управленческие решения.

2. Анализ данных о загрузке сотрудников

Анализ данных о загрузке сотрудников, включая время, затраченное на выполнение задач, помогает выявлять перегруженных или недогруженных членов команды. Это позволяет оптимизировать распределение рабочей нагрузки и повышать общую эффективность.

3. Анализ обратной связи от клиентов и заинтересованных сторон

Отзывы клиентов и заинтересованных сторон о качестве работы команды дают ценную информацию для оценки ее производительности. Это помогает выявлять области для улучшения и корректировать стратегию управления.

4. Анализ удовлетворенности и вовлеченности сотрудников

Регулярные опросы сотрудников помогают оценивать их удовлетворенность работой и вовлеченность в процессы. Это позволяет выявлять факторы, влияющие на мотивацию и производительность команды.

5. Анализ эффективности процессов и методологий

Оценка эффективности используемых процессов и методологий, таких как Agile или Lean, помогает выявлять области для улучшения и повышать общую производительность команды.

Использование этих методов аналитики в комплексе позволяет получить всестороннюю оценку производительности команды и принимать обоснованные управленческие решения для ее повышения.

Задания по теме 5

Задание 1.

Контекст проекта. В рамках государственной программы по улучшению качества предоставляемых услуг гражданам было принято решение о внедрении цифровых платформ для упрощения доступа к услугам. Продюсер был назначен для координации и управления проектом, который включал в себя разработку и внедрение новой системы.

Опишите основные действия продюсера в рамках данного проекта, используя метод конструирования логической модели.

Задание 2. Роль планирования» (работа по группам)

Проанализируйте стратегический план вашей организации или другой организации. Убедитесь, что выбранный вами план содержит множество элементов стратегического плана.

Обсудите его структуру (компоненты) и оцените, эффективна ли она с точки зрения ясности, полноты, воздействия, направления и вдохновения. Способствует ли это стратегическим изменениям?

Список литературы по теме 5

1. Skillbox. Методы принятия управленческих решений: гайд, полезный каждому руководителю. 2023. Электронный ресурс. URL: <https://skillbox.ru/media/management/metody-prinyatiya-upravlencheskikh-resheniy-gayd-poleznyy-kazhdomu-rukovoditelyu/>
2. НИПКЭФ. Стратегическое планирование в компании. 2022. Электронный ресурс. URL: <https://nipkef.ru/about/blog/strategicheskoe-planirovanie-i-ego-zadachi>
3. W.K. Kellogg Foundation. . Introduction to logic models. 1998. Electronic resource. URL: https://www.esu.edu/ospr/documents/15-16/Introduction_Logic_Models.pdf

ТЕМА 6 – МОТИВАЦИЯ (ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ, КОНКУРЕНЦИЯ)

В государственном управлении мотивация представляет собой более сложный и значимый аспект из-за особенностей работы государственных учреждений, таких как высокий уровень материального и человеческого риска, а также большая степень ответственности. Развитие системы мотивации в государственных органах способствует повышению трудовой эффективности служащих и правильной организации их работы. Это, в свою очередь, помогает госслужащим выполнять свои профессиональные обязанности на высоком уровне и усиливает их лояльность к государственному органу, государству и интересам общества, что также может способствовать снижению коррупции. В результате, повышается общая эффективность работы государственных органов власти и государственного управления в целом. Эффективность деятельности государственных учреждений служит индикатором престижа страны и уровня ее социально-экономического развития.

Мотивация является важнейшим элементом организационной культуры в государственной службе, влияющим на производительность сотрудников и общую эффективность. Исследования выделяют несколько ключевых аспектов этой взаимосвязи:

Влияние на производительность: Мотивация напрямую влияет на производительность государственных служащих. Сильная организационная культура, которая способствует мотивации, может привести к более высокому уровню удовлетворенности работой и приверженности среди сотрудников, что в свою очередь повышает их производительность [26].

Роль лидерства: Эффективное лидерство необходимо для создания мотивирующей среды. Лидеры должны активно поощрять мотивацию через признание, поддержку и создание позитивной рабочей атмосферы. Это особенно важно на государственной службе, где традиционные внешние вознаграждения могут быть менее распространены по сравнению с частным сектором [26].

Организационная культура: Прочная организационная культура, которая подчеркивает общие ценности, доверие и коммуникацию, имеет решающее значение для мотивации сотрудников. Когда государственные служащие чувствуют себя связанными с миссией и ценностями

организации, их внутренняя мотивация возрастает, что приводит к лучшему предоставлению услуг и лояльности к организации.

Признание и награды: Хотя внутренняя мотивация имеет большое значение, внешние награды все еще играют роль в повышении мотивации. Признание достижений и соответствующие награды могут усилить желаемое поведение и результаты, тем самым улучшая общую производительность в контексте государственной службы.

Проблемы внедрения: Несмотря на важность мотивации, остаются проблемы в эффективном внедрении мотивационных стратегий в рамках государственной службы. Такие факторы, как бюрократические структуры и ограниченные ресурсы, могут препятствовать развитию мотивирующей организационной культуры.

Мотивация на государственной службе играет важную роль в повышении эффективности и производительности сотрудников. Ключевыми аспектами мотивации в контексте государственной службы являются:

- **Создание системы вознаграждения:** Разработка системы материальных и нематериальных стимулов для поощрения высокой производительности и инноваций.
- **Карьерный рост:** Предоставление возможностей для профессионального развития и продвижения по службе, что способствует удержанию талантливых сотрудников.
- **Обратная связь и признание:** Регулярное предоставление конструктивной обратной связи и признание достижений сотрудников укрепляют их вовлеченность и лояльность.
- **Работа над значимыми задачами:** Вовлечение сотрудников в работу над проектами, имеющими социальное значение, что повышает их мотивацию и удовлетворенность работой.
- **Конкурентная среда:** Стимулирование здоровой конкуренции между сотрудниками для повышения их мотивации и стремления к лучшим результатам.
- **Этическая культура:** Формирование культуры, основанной на прозрачности, справедливости и этических стандартах, что способствует созданию доверительной и стимулирующей среды.

Государственная служба требует особого подхода к мотивации, так как она не всегда может предложить такие же материальные стимулы, как частный сектор. Однако, создание системы ценностей, культуры

и возможностей для развития может стать мощным инструментом для мотивации сотрудников.

Термин «государственная служба» определяется по-разному:

1. нанятые государством люди, работающие в сфере государственного управления;
2. финансируемая государством служба;
3. мотивация людей к внесению вклада во благо общества [27].

В статье Перри и Уайз была заложена основа для нашего нынешнего понимания мотивации в государственной службе как «предрасположенности человека к реакции на мотивы, лежащие в основном или исключительно в государственных органах или организациях» [28]. Это стремление служить на благо общества.

При этом важными компонентами организационной культуры, которые способствуют мотивации сотрудников являются символы, ценности и миссия, традиции и ритуалы, открытая коммуникация, поддержка профессионального роста, признание достижений [29].

Теория мотивации послужила основой для разработки популярных методов мотивации сотрудников. Их всего четыре: идея Герцберга, идея Тейлора, идея Макклелланда и методология Маслоу.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга разделяет факторы, влияющие на удовлетворенность работой, на гигиенические факторы и мотиваторы. Гигиенические факторы (например, зарплата и условия труда) могут вызывать недовольство, если они отсутствуют, но не способствуют долгосрочной мотивации. Мотиваторы (например, достижения и признание) действительно повышают уровень удовлетворенности и мотивации.

Герцберг предлагает использовать внутренние и внешние методы, чтобы повысить эффективность работы компании. Внутренние методы направлены на то, чтобы убедиться, что сотрудники удовлетворены своей работой в организации, тогда как внешние методы направлены на создание благоприятных рабочих мест [30].

Фредерик Тейлор создал научный подход к управлению, который обращает внимание на то, как оптимизировать рабочие процессы и повысить производительность с помощью системы материального вознаграждения. Он считал, что эффективная организация труда и финансовое стимулирование сотрудников могут значительно повысить производительность [31]. Он предлагает следующее: оплату в зависимости от

выработки или времени работы; давление; установление минимальных норм выработки; четкие правила выполнения функций.

В **теории потребностей Дэвида Макклелланда** выделяются три основные потребности: потребность в принадлежности, потребность в достижениях и потребность в власти. Понимание этих потребностей помогает менеджерам создавать методы мотивации, которые соответствуют личным потребностям сотрудников [32]. Большинство служащих счастливы быть частью компании и дорожат своим статусом. Лидеры стремятся получить власть, а одинокие люди работают для достижения личных целей. Если условно разделить сотрудников на три категории, то очень легко найти подход к каждому сотруднику.

Пирамида потребностей Абрахама Маслоу описывает иерархию человеческих потребностей от базовых (физиологических) до высших (самоактуализации). Эта теория подчеркивает важность удовлетворения основных потребностей для достижения более высоких уровней мотивации [33].

Маслоу говорит, что работа позволяет сотрудникам удовлетворять свои потребности. Маслоу представляет каждую потребность в виде иерархии и делит их на:

- Физические потребности: еда и вода, все, что необходимо для существования.
- Безопасность: чувствовать себя защищенным важно для поддержания определенного уровня жизни.
- Любовь: желание понравиться друг другу.
- Признание: человек хочет иметь определенный статус как в обществе, так и в коллективе.
- Дух самосовершенствования.

Система мотивации должна включать прозрачные критерии карьерного роста, достойную оплату труда и престижный статус госслужащего. Насколько эффективно выполняются эти элементы, во многом определяет удовлетворенность сотрудников своей работой.

В одном из своих исследований Дж. Перри выявил четыре ключевых фактора, которые привлекают людей к работе в государственной службе: желание участвовать в формировании государственной политики; преданность общественным интересам и государственному долгу; готовность к самопожертвованию и проявление сострадания [34].

В другом исследовании мотивы работы в государственной службе были разделены на различные **«ориентации на оказание помощи»** [35]:

- самаритяне (люди, предоставляющие услуги тем, кто в них нуждается);
- общественники (активисты, занимающиеся общественными делами);
- патриоты (те, кто ценит службу своей стране);
- и гуманитарии (те, кто трудится на благо более широких интересов человечества).

Программа ООН по развитию дает краткое изложение стратегий и тактик применения мотивации на государственной службе [36].

Таблица 21 – Стратегии и тактики применения мотивации на государственной службе

Объекты анализа	Стратегия	Тактика
Индивидуальный	интегрировать мотивацию государственной службы в процессы управления человеческими ресурсами	– выбирайте на основе мотивации служения обществу; – социализируйте людей в соответствии с ожиданиями поведения, которые отражают мотивацию служения обществу; – используйте оценки эффективности, которые включают наблюдения за поведением, отражающим мотивацию служения обществу.
Работа	создавайте и разъясняйте смысл и цель государственной службы на рабочих местах	– донести социальную значимость рабочих мест; – установить четкие цели в соответствии с существующими мотивами служения обществу.
Рабочая среда	создать благоприятную рабочую среду для мотивации служения обществу	– создавайте рабочие структуры, которые улучшают саморегуляцию; – поощряйте кооперативное взаимодействие на рабочем месте; – создавайте и поддерживайте стимулы, которые согласуют миссию организации и мотивацию сотрудников на служение обществу; – разрабатывайте системы компенсаций, которые подчеркивают долгосрочную привлекательность для со-

		трудников и не вытесняют внутренние мотивы.
Организация	интеграция государственной службы в миссию и стратегию организации	– сформулируйте видение и действия организации, которые отражают приверженность мотивации служения обществу; – продвигайте лидерство, основанное на ценностях.
Общество	создать общественную легитимность государственной службы	– сотрудничайте с общественными институтами, чтобы включить ценности государственной службы в школьные программы; – пропагандируйте и предоставляйте возможности для получения опыта до начала службы; – используйте медиа, чтобы привлечь внимание общества к государственной службе.

Источник: составлено на основании обзора источника [36]

Детальное описание стратегий применения мотивации служения общественным интересам было изложено в статье Паарльберг Л.Э., Перри Дж. Л. и Хондегхем А. еще в 2008 году [37]. Мотивация служения обществу относится к внутреннему желанию служить общественному благу, что является существенным фактором в поведении и производительности работников государственного сектора. В статье подчеркивается важность перевода теоретических основ мотивации служения общественным интересам в действенные стратегии, которые могут повысить мотивацию среди государственных служащих (Таблица 22).

Таблица 22 – Стратегии применения мотивации к служению обществу

Стратегии	Действия
Привлекайте людей, чьи ценности совпадают с ценностями государственной службы	– подчеркивайте миссию государственной службы при подборе и отборе; – выделяйте возможности для служения общественному благу; – оценивайте мотивацию к служению обществу в процессе найма;
Разрабатывайте значимые и расширяющие возможности рабочие места	– предоставляйте автономию и свободу действий при принятии решений; – связывайте индивидуальные роли с миссией организации; – предлагайте возможности для развития навыков и роста;

Создавайте благоприятную рабочую среду	– продвигайте культуру ценностей государственной службы; – предоставляйте возможности для сотрудничества и командной работы; – признавайте и вознаграждайте вклад в государственную службу;
Развивайте лидеров, воплощающих ценности государственной службы	– выбирайте и продвигайте менеджеров с сильной мотивацией служения обществу; – проводите обучение лидеров мотивации; – моделируйте поведение и принятие решений в государственной службе;
Согласуйте компенсацию с миссией государственной службы	– подчеркните долгосрочную привлекательность государственной службы; – избегайте внешних вознаграждений, которые вытесняют внутреннюю мотивацию; – продвигайте нематериальное признание государственной службы;
Интегрируйте государственную службу в организационную стратегию	– сформулируйте видение и действия, которые отражают мотивацию служения обществу; – убедитесь, что миссия и цели соответствуют общественным интересам; – сообщайте о том, как сотрудники вносят вклад в общественное благо;
Продвигайте общественную легитимность государственной службы	– сотрудничайте с образовательными учреждениями по программе мотивации служения обществу; – покажите наличие опыта государственной службы до трудоустройства; – используйте медиа для подчеркивания важности государственной службы.

Источник: составлено на основании обзора источника [37]

Таким образом, ключевыми стратегиями мотивации государственных служащих являются:

- **Понимание мотивационных факторов:** организации должны сначала определить конкретные мотивационные факторы своих сотрудников. Это включает в себя понимание индивидуальных ценностей и факторов, которые вдохновляют приверженность государственной службе.

- **Набор и отбор:** реализация стратегий набора, нацеленных на людей с высоким уровнем мотивации служения обществу, может помочь сформировать мотивированную рабочую силу. Это включает в себя разработку процессов отбора, которые оценивают приверженность кандидатов ценностям государственной службы.

– **Обучение и развитие:** программы непрерывного профессионального развития должны быть адаптированы для укрепления мотивации служения обществу среди сотрудников. Инициативы по обучению могут быть направлены на улучшение навыков, связанных с эффективностью государственной службы и этическим поведением.

– **Организационная культура:** развитие организационной культуры, которая ценит и признает вклад в государственную службу, имеет решающее значение. Этого можно достичь с помощью программ признания и создания среды, которая поддерживает сотрудничество и этическое поведение.

– **Управление эффективностью:** согласование систем управления эффективностью с принципами мотивации служения обществу гарантирует, что сотрудники будут оцениваться не только по результатам, но и по их приверженности ценностям государственной службы.

– **Вовлеченность руководства:** руководители играют ключевую роль в моделировании поведения в сфере общественного обслуживания и создании среды, в которой ценится и поощряется мотивация к общественному служению.

Задания по теме 6

Ситуация

Концепция новой модели государственной службы: В Казахстане внедрение инновационных подходов к мотивации государственных служащих стало важным шагом в реформировании государственной службы. В рамках концепции новой модели государственной службы в Казахстане акцент сделан на немонетарные методы мотивации. В частности, предлагается внедрение института наставничества, который будет способствовать передаче позитивного опыта и профессиональных знаний между государственными служащими. Это поможет не только повысить качество работы, но и улучшить адаптацию новых сотрудников.

Оценка эффективности и аттестация: Совершенствование процедуры аттестации государственных служащих с ориентацией на оценку качества и результатов деятельности также является важным шагом. Это позволит более точно определять уровень мотивации сотрудников и связывать результаты аттестации с карьерным ростом, что в свою очередь повысит заинтересованность служащих в эффективной работе.

Гибридная модель государственной службы: Концепция профессионализации государственной службы включает переход к гибридной модели, которая подразумевает внедрение принципа меритократии. Это позволит привлечь высококвалифицированные кадры из частного сектора и повысить общую привлекательность государственной службы. Гибридная модель также включает упрощение процедур отбора и предоставление равных возможностей для всех кандидатов.

Переход к сервисной модели: В Казахстане также осуществляется переход от командно-административной модели поведения к сервисной модели, что предполагает активное участие сотрудников в программах обучения и стажировок. Это позволяет повысить профессионализм государственных служащих и улучшить качество обслуживания граждан. В рамках этой инициативы акцентируется внимание на проактивном поведении служащих, что способствует устранению бюрократических барьеров и повышению доступности государственных услуг.

На основании вышеизложенного **подготовить эссе**, в котором будут даны ответы на следующие вопросы:

1. Какие конкретные примеры успешной мотивации государственных служащих есть в Казахстане?
2. Какие немонетарные методы мотивации государственных служащих наиболее эффективны?
3. Какие институты наставничества существуют в Казахстане для мотивации государственных служащих?

Список литературы по теме 6

Существует несколько ключевых книг и статей, которые подробно рассматривают концепцию конкурирующих систем ценностей в организациях:

1. Указ Президента Республики Казахстан «Об утверждении Концепции развития государственной службы Республики Казахстан на 2024–2029 годы». Электронный ресурс. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000602>
2. Клиентоориентированность, профессионализм и сервисный подход: новые принципы госслужбы в Казахстане. 2021. Zakon.kz. URL: <https://www.zakon.kz/pravo/6442087-klientoorientirovannost-professionalizm-i-servisnyy-podkhod-novye-printsipy-gossluzhby-v-kazakhstane.html>
3. Овчаренко Р. К., Лунева И. А., Штепа М. А. Мотивация гражданских служащих и результативность их профессиональной служебной деятельности (по данным социологического опроса) // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-grazhdanskih-služhaschih-i-rezultativnost-ih-professionalnoy-služhebnoy-deyatelnosti-po-dannym-sotsiologicheskogo-oprosa>

ТЕМА 7 – УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ И ОСНОВА ПОЛИТИКИ

Необходимость управления изменениями в госслужбе.

Изменения в системе государственной службы вызваны такими факторами как реформирование системы государственного управления, внедрение новых технологий и изменение потребностей и ожиданий граждан.

Для того, чтобы государственные органы могли адаптироваться к новым реалиям и предоставлять лучшие услуги, необходимо эффективно управлять изменениями.

Рассматривая концептуальные подходы к управлению изменениями, можно выделить три ключевых (рисунок 20) [38]:

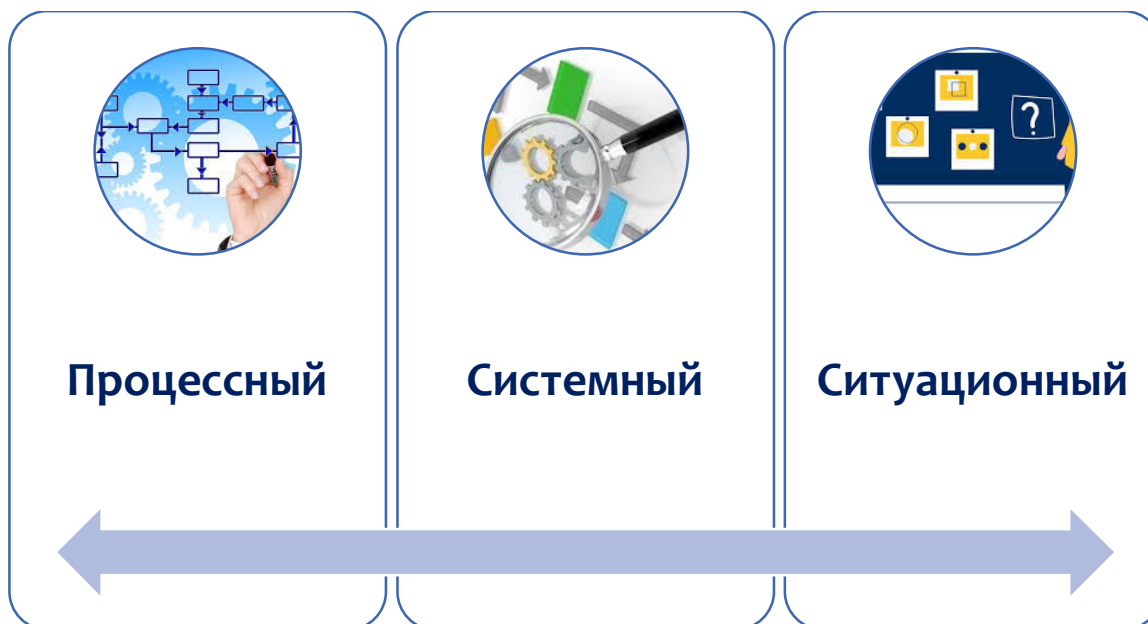


Рисунок 20 – Концептуальные подходы к управлению изменениями

Процессный подход рассматривает управление изменениями как непрерывный процесс, состоящий из взаимосвязанных этапов планирования, реализации и контроля.

Системный подход рассматривает изменения с точки зрения взаимосвязей между различными элементами системы государственной службы.

Ситуационный подход предполагает, что методы управления изменениями должны быть адаптированы к конкретным условиям и характеристикам организации.

Ключевыми факторами успеха в управлении изменениями являются:

- Вовлеченность и поддержка руководства;
- Эффективные коммуникации и управление сопротивлением;
- Развитие компетенций сотрудников;
- Мониторинг и оценка результатов изменений.

Управление изменениями на государственной службе требует комплексного подхода, включающего стратегическое планирование, анализ и внедрение политики. При разработке и реализации политики управления изменениями необходимо:

1. **Оценка текущего состояния:** Понимание существующих процессов, структур и культуры в государственных учреждениях.

2. **Определение целей и задач:** Четкое формулирование того, что необходимо изменить и почему, а также установление конкретных, измеримых, достижимых, релевантных и временно ограниченных (SMART) целей.

3. **Разработка стратегии:** Создание плана действий, который учитывает как внутренние, так и внешние факторы, влияющие на государственную службу.

4. **Коммуникация:** Организация эффективного общения с заинтересованными сторонами для обеспечения прозрачности и получения поддержки.

5. **Обучение и развитие:** Подготовка сотрудников к изменениям через обучение, семинары и развитие навыков.

6. **Мониторинг и оценка:** Регулярный анализ хода реализации изменений и их воздействия на государственную службу.

7. **Корректировка стратегии:** Внесение изменений в план на основе обратной связи и результатов мониторинга.

Основа политики должна включать принципы этики, ответственности, прозрачности и справедливости. Это поможет обеспечить, что изменения будут проводиться с учетом интересов граждан и общества в целом. Кроме того, важно учитывать международный опыт и лучшие практики для адаптации к местным условиям и потребностям. Все это в совокупности создаст устойчивую основу для эффективного управления изменениями на государственной службе.

Как и любая другая политика, политика по управлению изменениями на государственной службе сталкивается с вызовами и рисками (таблица 23).

Таблица 23 – Вызовы и риски политики по управлению изменениями

Вызовы	Риски
Сопротивление трансформации: одним из основных препятствий является сопротивление со стороны сотрудников, которые могут опасаться внесения изменений в свою работу и не понимать, насколько это необходимо.	Потеря высококвалифицированных сотрудников: некоторые сотрудники могут уйти из организации из-за изменений, что приведет к утрате знаний и навыков, необходимых для работы государственной службы.
Дефицит ресурсов: часто организации сталкиваются с проблемой нехватки как финансовых, так и человеческих ресурсов, необходимых для успешного внедрения изменений; это может замедлить процесс и снизить эффективность.	Негативное влияние на качество услуг: неправильное управление изменениями может привести к снижению качества предоставляемых государственных услуг, что снизит доверие населения к государственным учреждениям.
Культурные барьеры: культуры, существующие в организации, могут мешать внедрению новых методов и практик, особенно если они не соответствуют традиционным методам работы.	Неэффективность внедрения изменений: внедрение изменений может быть неэффективно, если нет четкого плана и стратегии. Это может привести к дополнительным затратам времени и ресурсов.
Неопределенность и опасности: из-за изменений как у руководства, так и у сотрудников может возникнуть неопределенность, что может привести к снижению морального духа и производительности.	Отсутствие поддержки со стороны руководства: если руководство не поддерживает изменения или не участвует в процессе, это может привести к провалу инициативы и потере мотивации сотрудников.

Управление изменениями на государственной службе Республики Казахстан – это сложный процесс, который требует внимательного подхода к планированию, реализации и оценке воздействия изменений. Актуальность данного вопроса обусловлена цифровизацией процессов государственной службы.

Государственные служащие должны адаптироваться к новым условиям работы из-за распространения цифровых технологий и искусственного интеллекта. Это включает повышение квалификации и изменение методов управления.

Разработка новых стандартов защиты данных необходима из-за того, что увеличение объема данных и их обработки увеличивает риск утечки данных и кибермошенничества.

При управлении изменениями всегда важно помнить о **качестве государственных данных** для принятия управленческих решений.

Также важно, чтобы все граждане, включая уязвимые группы, имели доступ к государственным услугам, что требует разработки инклюзивных решений.

Ключевым элементом успешного управления изменениями является создание условий для постоянного обучения и адаптации, что особенно важно в условиях быстро меняющегося мира. Кроме того, важно учитывать международный опыт и лучшие практики, адаптируя их к местным условиям и культуре Казахстана. Это поможет обеспечить, что изменения будут проводиться эффективно и с учетом долгосрочных интересов страны и её граждан.

Успех преобразования зависит от того, сумеет ли руководство компании убедить сотрудников, а иногда и сотни тысяч людей, изменить традиционные методы работы.

Колин Прайс и Эмили Лоусон предложили типизацию организационных изменений, которая помогает организациям лучше понимать и управлять процессами изменений. В их модели выделяются несколько уровней изменений, каждый из которых имеет свои характеристики и требования (рисунок 21).

Типизация организационных изменений по Прайсу и Лоусон позволяет:

- Определить уровень сложности предстоящих изменений;
- Направить ресурсы и усилия на решение наиболее важных задач;
- Подготовить организацию к изменениям, учитывая их характер и масштаб;
- Снизить риск сопротивления со стороны сотрудников за счет более четкого понимания процесса изменений;



Рисунок 21 – Типизация организационных изменений по Колину Прайсу (Colin Price) и Эмили Лоусон (Emily Lawson)

Эта типизация является полезным инструментом для руководителей и менеджеров, стремящихся эффективно управлять изменениями в своих организациях.

При этом существуют четыре условия эффективных изменений через способы мышления сотрудников (рисунок 22). Эти условия помогают создать среду, способствующую эффективным изменениям в организации, обеспечивая вовлеченность сотрудников и их готовность адаптироваться к новым условиям.

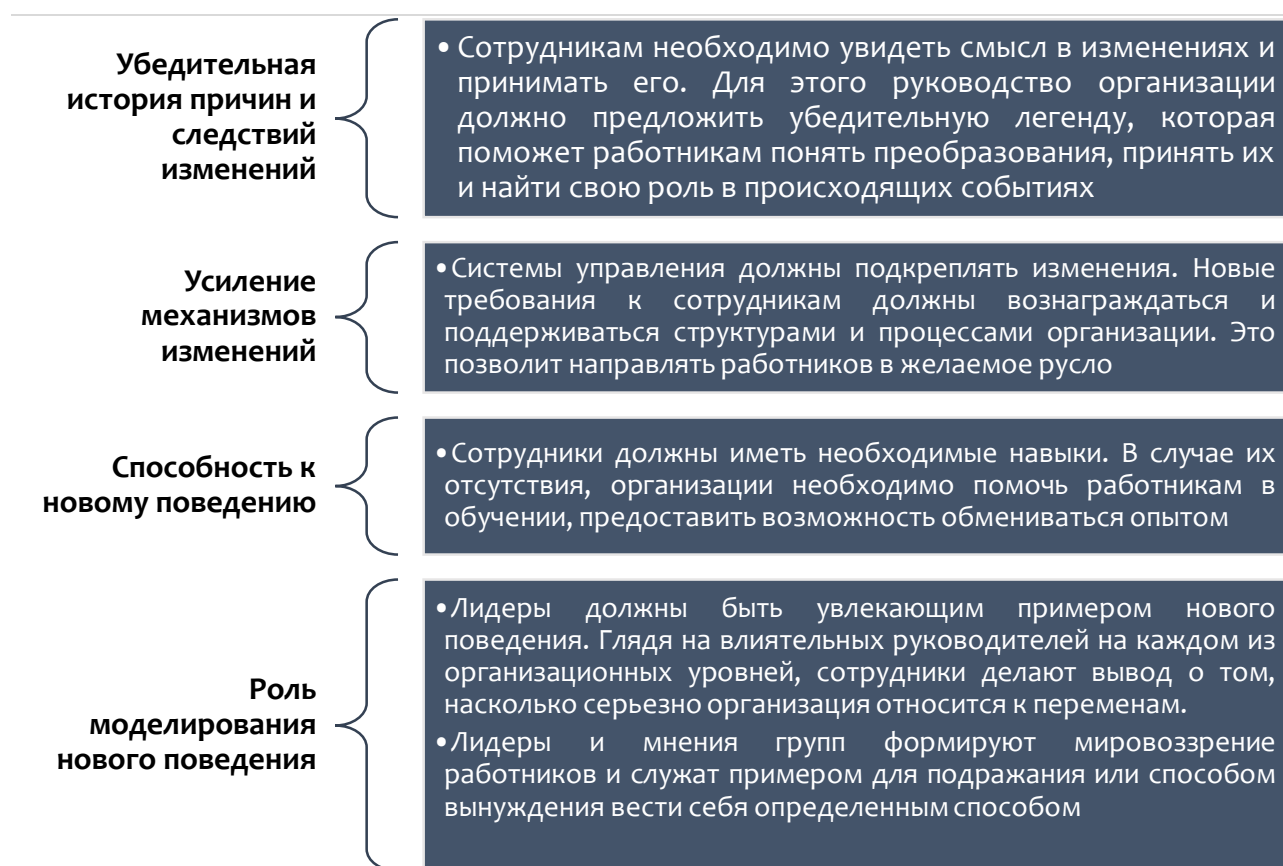


Рисунок 22 – Условия эффективных изменений

Кэролин Айкен (Carolyn Aiken) и Скотт Келлер (Scott Keller) в своей работе [41] подчеркивают, что многие менеджеры слишком рационально подходят к процессу изменений, игнорируя эмоциональные и невербальные аспекты. Это может привести к недопониманию и сопротивлению среди сотрудников.

Они также описывают девять ловушек, которые могут мешать успешному проведению изменений, включая недостаток коммуникации, отсутствие вовлеченности сотрудников и игнорирование культурных факторов (рисунок 23).



Рисунок 23 – Девять ловушек, мешающих проведению эффективных изменений

Источник: составлено на основании [41]

Фокус на людях: Айкен и Келлер акцентируют внимание на важности человеческого фактора в процессе изменений. Эмоции и восприятие сотрудников играют ключевую роль в том, насколько успешно будут реализованы изменения.

Организации могут применять идеи Айкен и Келлера для повышения эффективности своих процессов управления изменениями. Это включает в себя:

- Проведение тренингов для менеджеров по управлению эмоциями и коммуникациям.
- Создание программ вовлеченности сотрудников в процесс изменений.
- Регулярное оценивание культурных аспектов организации и их влияния на изменения.

Эти стратегии помогут создать более проактивную и поддерживающую среду для успешного внедрения изменений.

Модель «10 аспектов влияния изменений» по методологии Prosci представляет собой структурированный подход к управлению изменениями, который фокусируется на том, как изменения влияют на людей в организации. Эта модель помогает определить ключевые аспекты, кото-

рые необходимо учитывать для успешного внедрения изменений (рисунок 24).



Рисунок 24 – Модель «10 аспектов влияния изменений» по методологии Prosci
Источник: составлено на основании [42]

Модель ADKAR, разработанная компанией Prosci, представляет собой мощный инструмент для формирования культуры готовности к изменениям в организациях. Она фокусируется на индивидуальных изменениях и описывает пять ключевых элементов, необходимых для успешного внедрения изменений: Awareness (осознание), Desire (желание), Knowledge (знание), Ability (умение) и Reinforcement (поддержка) [43].



Рисунок 25 - Модель ADKAR

Применение модели ADKAR для формирования культуры готовности к изменениям

Осознание (Awareness):

Создание осознания необходимости изменений является **первым шагом**. Это включает в себя информирование сотрудников о том, почему были введены изменения и как они влияют на организацию. Эффективная коммуникация помогает людям понять важность изменений и то, как они влияют на их работу в будущем.

Желание (Desire):

Очень важно, чтобы соратники были заинтересованы в процессе после того, как они поняли, что нужны изменения. Это можно сделать, поощряя сотрудников к обсуждению изменений и объясняя возможности и преимущества.

Знание (Knowledge):

Для успешного внедрения изменений необходимо обучать сотрудников новым навыкам и процедурам. Чтобы сотрудники знали, как адаптироваться к новым требованиям, необходимо предоставить им доступ к необходимым ресурсам, а также к обучению и помощи.

Умение (Ability):

На этом этапе важно не только обучать сотрудников, но и дать им возможность использовать новые знания. Это может включать практические занятия, наставничество и помощь от руководства.

Поддержка (Reinforcement):

Признание достижений сотрудников, обратная связь и дополнительные ресурсы необходимы для устойчивости изменений. Это поможет закрепить новые действия и привычки.

Модель ADKAR помогает организациям создавать культуру готовности к изменениям и лучше управлять изменениями. Внедрение этой модели увеличивает участие сотрудников, снижает сопротивление и создает среду, в которой изменения рассматриваются как возможность для прогресса (рисунок 26).

Фаза	Этап	Описание
I. Подготовка изменений	Осведомленность	Сотрудники узнают, какие изменения должны произойти, в чем суть этих изменений, зачем это нужно, в чем личная выгода каждого и почему изменения действительно необходимы. Главная задача – проинформировать и добиться понимания.
	Желание	Сотрудники проявляют готовность поддержать изменения и лично в них участвовать. Главная задача – поддержать и мотивировать их к этому.
II. Управление изменениями	Знание	Сотрудники узнают о том, как именно им предстоит меняться, какие инструменты для этого понадобятся и как их освоить. Главная задача – обучить и проинструктировать.
	Способность	Сотрудники применяют полученные знания на практике. Главная задача – добиться реализации изменений и достижения требуемых результатов.
III. Закрепление изменений	Подкрепление	Сотрудники получают обратную связь от внедрения изменений, позитивно оценивая результаты. Главная задача – поддержать реализованные изменения.

Рисунок 26 – Фазы изменений согласно модели ADKAR

Задания по теме 7

Упражнение для закрепления материала по модели ADKAR

Цель:

Помочь участникам осознать важность каждого элемента модели ADKAR и разработать стратегии для их применения в процессе изменений.

Подготовка:

Разделите участников на небольшие группы (3-5 человек).

Обеспечьте каждую группу флипчартами или листами бумаги и маркерами.

Групповая работа:

- Каждая группа выбирает один из элементов модели ADKAR и обсуждает его значение в контексте предстоящих изменений в организации.
- Участники должны ответить на следующие вопросы для выбранного элемента:
 - Почему этот элемент важен для успешного внедрения изменений?
 - Какие барьеры могут возникнуть при реализации этого элемента?

○ Какие действия можно предпринять для преодоления этих барьеров?

3. Презентация результатов:

- Каждая группа представляет свои выводы остальным участникам, объясняя выбранный элемент, его значение и предложенные действия.

Список литературы по теме 7

1. Кризи Т. 8 приемов управления изменениями. 2021. Электронный ресурс. URL: <https://andchange.ru/blog/8-priemov-upravlenija-izmenenijami>
2. Prosci. Organizational change requires individual change. Электронный ресурс. URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

ТЕМА 8 – ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ОБУЧАЮЩАЯСЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Питер Сенге является основоположником концепции обучающейся организации, которая описана в его книге «Пятая дисциплина». Он утверждает, что организационная культура играет ключевую роль в создании среды, способствующей непрерывному обучению и адаптации к изменениям.

Сенге определяет **обучающуюся организацию** как такую, где постоянно расширяются возможности достижения выдающихся результатов. В ней поощряется новое, нетривиальное мышление и свободное выражение коллективных устремлений [47].

Для создания обучающейся организации Сенге выделяет **пять дисциплин**:

Личное мастерство: Стремление каждого сотрудника к личностному и профессиональному росту.

Ментальные модели: Осознание и изменение убеждений и предположений, которые влияют на поведение.

Совместное видение: Создание общего видения будущего, которое вдохновляет сотрудников.

Командное обучение: Способность команды учиться вместе, обмениваться знаниями и опытом.

Системное мышление: Понимание организации как системы, где все элементы взаимосвязаны.

Организационная культура и концепция обучающейся организации тесно связаны, поскольку обе они влияют на способность организации адаптироваться и развиваться. Ключевыми моментами, которые объединяют эти два понятия, являются:

- **Совместное обучение:** Обучающаяся организация поощряет сотрудников к обмену знаниями и опытом, что способствует развитию сильной и адаптивной культуры.

- **Открытость к изменениям:** Организационная культура, которая ценит гибкость и инновации, создает благоприятную среду для обучения и адаптации.

- **Лидерство и поддержка:** Лидеры играют ключевую роль в создании и поддержании культуры непрерывного обучения, предоставляя ресурсы и поддержку.

- **Системный подход:** Обучающиеся организации применяют системный подход к решению проблем, что позволяет учитывать взаимосвязи между различными аспектами организационной культуры.
- **Обратная связь и рефлексия:** Регулярная обратная связь и рефлексия являются важными элементами обучающейся организации, способствующими культурному развитию и самосовершенствованию.
- **Этические стандарты:** Сильная организационная культура поддерживает высокие этические стандарты и ценности, которые являются основой для обучения и развития.

Таким образом, **обучающаяся организация** – это такая, которая активно стремится к расширению своих возможностей для достижения устойчивого успеха, и организационная культура играет в этом ключевую роль, создавая среду, которая поддерживает и поощряет непрерывное обучение и развитие. Это включает в себя не только навыки и знания, но и ценности, убеждения, и нормы поведения, которые способствуют общему росту и благополучию организации.

П. Сенге утверждает, что традиционные иерархические структуры часто подавляют обучение и творчество, что приводит к отчуждению сотрудников. Он выступает за переход к более гибким, адаптивным организационным культурам, которые позволяют людям брать на себя ответственность за свои процессы обучения [47].

Для успешного внедрения этих принципов организациям необходимо:

Создать культуру открытости: Поощрять обмен идеями и конструктивную критику.

Инвестировать в обучение: Обеспечить доступ к ресурсам для обучения и развития.

Регулярно оценивать прогресс: Проводить анализ результатов внедрения изменений и корректировать подходы по мере необходимости.

Таким образом, применение теории Питера Сенге об «обучающейся организации» требует комплексного подхода, который включает как индивидуальное развитие сотрудников, так и организационные изменения для создания среды, способствующей обучению и адаптации.

В менеджменте часто встречаются несколько **системных архетипов**, которые помогают понять и управлять сложными динамическими системами.

Выявление шаблонов, управляющих событиями

1. Архетип «Успех к успеху»

Этот архетип описывает ситуацию, когда успех одного элемента системы приводит к дополнительным ресурсам и поддержке, что в свою очередь усиливает его успех. Это может создать неравные условия для других участников (Рисунок 27).



Рисунок 27 - Архетип «Успех к успеху»

Источник: [48]

В данном случае речь идет о ситуации, когда на один ограниченный ресурс претендуют несколько человек. Дисбаланс неизбежен в таких условиях. Сенге предлагает схему, которая демонстрирует вечную проблему взаимосвязи между семьей и работой. Автор утверждает, что чем больше времени мы уделяем своей работе, тем больше результатов мы

получаем, и тем больше мотивация работать еще больше. В результате это ухудшает семейные отношения, поскольку люди страдают от недостаточного количества времени, которое они уделяют семье. При таких обстоятельствах желание посвятить время и усилия семье уменьшается. Естественно, может произойти и обратное.

Применение: Менеджеры могут использовать этот архетип для оценки распределения ресурсов и обеспечения справедливости в организации. Важно создать механизмы поддержки для всех участников, чтобы избежать формирования «победителей» и «проигравших».

2. Архетип «Пределы роста»

Этот архетип демонстрирует, как рост системы сталкивается с ограничениями, что может привести к стагнации или кризису (Рисунок 28).



Рисунок 28 – Архетип «Пределы роста»

Источник: [48]

Применение: Понимание этого архетипа позволяет менеджерам заранее идентифицировать потенциальные ограничения и разрабатывать стратегии для их преодоления, например, путем диверсификации или инноваций (Таблица 24).

Таблица 24 – Применение архетипа «Пределы роста»

ПРЕДЕЛЫ РОСТА	Поведение менеджера
Чтобы изменить поведение системы, необходимо определить и изменить фактор, ограничивающий развитие.	– Устраняйте препятствия для роста. – Как можно устранить препятствия для роста?

3. Архетип «Размывание целей»

Этот архетип показывает, как одна часть системы становится зависимой от другой, что может привести к уязвимости всей системы.

Вариант структуры с подменой проблемы, в котором размывание стратегически важных критериев сопровождается применением симптоматических решений (Рисунок 29).



Рисунок 29 - Архетип «Размывание целей»

Источник: [48]

Применение: Менеджеры могут использовать этот архетип для анализа взаимозависимостей в организации и разработки стратегий для уменьшения рисков, связанных с зависимостями. Согласно П. Сенге нужно сохранять верность выбранным целям и критериям.

4. Архетип «Эскалация»

Этот архетип описывает ситуацию, когда конкуренты начинают эскалировать свои действия в ответ на действия друг друга, что может привести к разрушительным последствиям (Рисунок 30).

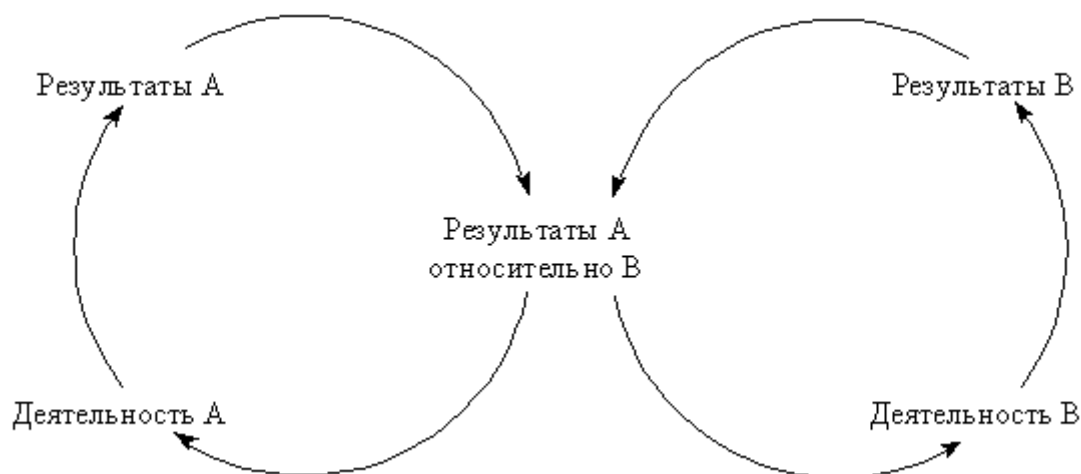


Рисунок 30 – Архетип «Эскалация»

Источник: [48]

Применение: Важно осознавать этот архетип при разработке стратегий конкуренции. Менеджеры должны стремиться к сотрудничеству и поиску компромиссов вместо эскалации конфликтов.

5. Архетип «Уравновешивание с задержкой»

Этот архетип отражает ситуации, когда действия в системе имеют запаздывающий эффект, что может привести к чрезмерной реакции на изменения (Рисунок 31).



Рисунок 31 – Архетип «Уравновешивание с задержкой»

Источник: [48]

В ответ на запаздывающие сигналы механизма обратной связи человек, группа или организация меняют поведение, чтобы достичь цели. Если они не учитывают запаздывания сигналов, они либо начинают применять более сильные корректирующие действия, чем необходимо, ли-

бо вообще отказываются от корректировок, потому что не видят улучшения.

Применение: Менеджеры могут использовать этот архетип для разработки более эффективных механизмов обратной связи и управления изменениями, учитывая задержки в реакциях системы.

Обучающуюся организацию важно рассматривать в контексте развития эффективных коммуникаций с властью. В монографии «Доверие, власть и лидерство государственного сектора» проводится дискурс о лидерстве государственного сектора, помещая его в контекст динамики отношений [49]. Акцент на доверии и власти дает ценную информацию нынешним и будущим лидерам в преодолении сложностей управления.

Лидерство в государственном секторе по своей сути является ситуационным. Лидеры могут построить доверие и способствовать сотрудничеству между различными группами, включая правительственных чиновников, граждан и других заинтересованных сторон. При этом доверие – это важнейший компонент эффективного руководства государственным сектором. Доверие можно культивировать посредством прозрачности, подотчетности и последовательного общения, что также является одной из задач обучающейся организации. Государственные служащие, являясь представителями власти, должны понимать, что власть – это не просто феномен сверху вниз, но и ее распределение между различными субъектами. В целом понимание этой динамики может привести к более эффективным стратегиям лидерства.

В целом любой организации, и, прежде всего, работающим в системе государственного управления, важно применять интегрированный подход к организационной стратегии, выходящий за рамки традиционных отраслевых границ. Организация способна ломать системные архетипы, сосредоточив свое внимание на создании ценности [50]. Понимание того, что представляет собой ценность, имеет решающее значение для эффективного управления и формулирования стратегии.

Задания по теме 8

Задание 1. Оценка вашего лидерского профиля:

Инструкции: Целью данного опросника является измерение личных качеств лидера. Анкету должны заполнить руководитель и пять человек, знакомых с лидером.

Сделайте пять дополнительных копий этой анкеты. Эту анкету должны заполнить вы и пять человек, которых вы знаете (например, соседи по комнате, коллеги, родственники, друзья). Используя следующую шкалу, попросите каждого указать степень своего согласия или несогласия с каждым из 14 приведенных ниже утверждений. Не забудьте заполнить один для себя (Таблица 25).

Таблица 25 – Опросник Измерение личных качеств лидера

ФИО: _____

	Характеристики	1	2	3	4	5
1	Красноречивый: эффективно общается с другими					
2	Восприимчивый: проницательный и вдумчивый					
3	Уверенность в себе: верит в себя и свои способности					
4	Уверенный в себе: уверен в себе, свободен от сомнений					
5	Настойчивость: остаётся сосредоточенным на цели, несмотря на вмешательство					
6	Решительный: занимает твердую позицию, действует уверенно					
7	Внушающий доверие: является подлинным и внушает доверие					
8	Надежный: последовательный и надежный					
9	Дружелюбие: проявляет доброту и теплоту					

10	Общительный: свободно разговаривает, хорошо ладит с другими					
11	Добросовестный: тщательный, организованный и контролируемый					
12	Прилежный: настойчивый, трудолюбивый					
13	Чувствительный: проявляет терпимость, тактичен и отзывчив					
14	Эмпатия: понимает других, идентифицирует себя с другими					

Подсчет очков

1. Введите ответы для оценщиков 1, 2, 3, 4 и 5 в соответствующие столбцы, как показано в примере 1. В примере представлены гипотетические рейтинги, помогающие объяснить, как можно использовать анкету.

2. По каждому из 14 пунктов рассчитайте среднее значение для пяти оценщиков и поместите это число в столбец «средний рейтинг».

3. Поместите свои баллы в графу «самооценка».

4. Постройте диаграмму

5.

	Характеристики	Оцен- щик 1	Оцен- щик 2	Оцен- щик 3	Оцен- щик 4	Оцен- щик 5	Средняя	Само- оценка
1	Красноречивый: эффективно общается с другими							
2	Восприимчивый: проницательный и вдумчивый							
3	Уверенность в себе: верит в себя							

	и свои способности							
4	Уверенный в себе: уверен в себе, свободен от сомнений							
5	Настойчивость: остается сосредоточенным на цели, несмотря на вмешательство							
6	Решительный: занимает твердую позицию, действует уверенно							
7	Внушающий доверие: является подлинным и внушает доверие							
8	Надежный: последовательный и надежный							
9	Дружелюбие: проявляет доброту и теплоту							
10	Общительный: свободно разговаривает, хорошо ладит с другими							
12	Добросовестный: тщательный, организованный и контролируемый							
13	Прилежный: настойчивый, трудолюбивый							
14	Чувствительный: проявляет терпимость, тактичен и отзывчив							

Интерпретация подсчета очков

Баллы, полученные вами по опроснику, предоставляют информацию о том, как вы видите себя и как другие видят вас как лидера. Диаграмма позволяет вам увидеть, где ваше восприятие совпадает с восприятием других, а где оно отличается.

Задание 2

Кейс: Оптимизация работы государственного учреждения

Контекст: Государственное учреждение, отвечающее за социальное обеспечение, столкнулось с растущими жалобами от граждан на длительные сроки обработки заявлений и низкое качество обслуживания. Это создало негативный имидж организации и снизило доверие со стороны населения.

Проблема

Долгие сроки обработки: Задержки в обработке заявлений стали нормой, что привело к недовольству граждан.

Неэффективность процессов: Существующие процессы были избыточными и не учитывали реальные потребности граждан.

Нехватка ресурсов: Ограниченное количество сотрудников и недостаток финансирования усугубляли проблему.

Применение системных архетипов – Идентификация архетипа «Пределы роста»: Менеджеры учреждения начали анализировать ситуацию и выявили, что их рост (увеличение числа заявлений) не поддерживается адекватными ресурсами и процессами. Это привело к стагнации и ухудшению качества обслуживания.

Разработайте стратегию для улучшения качества обслуживания в рассматриваемом государственном учреждении, которая должна включать следующие элементы: оптимизация процессов, внедрение технологий, обучение сотрудников. Оцените результаты.

Список литературы по теме 8

1. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: Изд-во «Захаров», 2003.
2. Vallentin, S. Trust, power and public sector leadership: A relational approach (1st ed.). Routledge. 2022. URL: <https://doi.org/10.4324/9780429431104>
3. Донцов Н.С., Рыбальченко А.С., Ягодник А.М. Создание самообучающейся организации. Сущность понятия "самообучающаяся организация" // Молодой исследователь Дона. 2021. №2 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozdanie-samoobuchayuscheysya-organizatsii-suschnost-ponyatiya-samoobuchayuschayasya-organizatsiya>.
4. Системное мышление: что, почему, когда, где и как? Электронный ресурс. URL: <https://www.b17.ru/article/153271/>

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, лидерство в государственном секторе в контексте VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – волатильность, неопределенность, сложность, неоднозначность) представляет собой уникальные вызовы для государственных менеджеров XXI века. Для эффективного лидерства в такой среде важны:

- **Гибкость и адаптивность:** Способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и непредсказуемым ситуациям.
- **Стратегическое мышление:** Разработка долгосрочных стратегий с учетом возможных изменений и сценариев развития событий.
- **Управление рисками:** Оценка потенциальных рисков и разработка планов их минимизации или предотвращения.
- **Коммуникативные навыки:** Эффективное общение с различными заинтересованными сторонами, включая сотрудников, партнеров и общественность.
- **Лидерство через ценности:** Приверженность этическим принципам и создание культуры, основанной на общих ценностях и стандартах.
- **Инновационный подход:** Внедрение нововведений и поощрение креативности среди сотрудников для решения сложных задач.

Государственный менеджер XXI века должен быть не только управленцем, но и лидером, способным вести за собой в условиях неопределенности и сложности, характерных для современного мира. Это требует от него развития навыков, которые помогут эффективно руководить и вдохновлять сотрудников, а также управлять изменениями в динамичной среде.

Лидерство и организационная культура играют важную роль в определении производительности и эффективности государственной службы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Dillon R., Murray E., Blackburn S., and Christie N. “Transforming government in a new era”. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/transforming-government-in-a-new-era> (дата обращения: 12.03.2024).
2. Lynn L. E. . Public management: A concise history of the field. In E. Ferlie, L. Lynn, & C. Pollitt (Eds.), The Oxford handbook of public management. 2005, pp. 27–50. Oxford University Press.
3. Андрюшенков В. А., Денисов Ю. П. Парадигма государственного и муниципального управления в России в контексте современных политических процессов // Общество: политика, экономика, право. 2022. №11 (112). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/paradigma-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-v-rossii-v-kontekste-sovremennyh-politicheskikh-protsessov> (дата обращения: 15.03.2024).
4. van Wart M. Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*. 2003, 63(2), 214–228. URL: <http://www.jstor.org/stable/977592> (дата обращения: 12.03.2024).
5. Burns, J. M. . Leadership. New York, Harper & Row. 1978.
6. Bass, B. M., & Riggio, R. E. Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press. 2006.
7. Collins, J. C. Good to great: Why some companies make the leap... and others don't. HarperBusiness. 2001.
8. McGregor, D. The human side of enterprise. McGraw-Hill. 1960.
9. Загорская, М. Управленческая решетка Блэйка-Моутона и стили управления. Электронный ресурс. URL: https://zagorskaya.info/blake_mouton/ (дата обращения: 18.03.2024).
10. Технология тренинга. Теория лидерства Хауса «Путь – цель». Электронный ресурс. URL: <https://trainingtechnology.ru/teoriya-liderstva-hausa-put-cel/> (дата обращения: 13.03.2024).
11. Баланов Д.С., Гаврилина А.К. Понятие организационной культуры и ее сущность // Интерактивная наука. 2023. №5 (81). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-organizatsionnoy-kultury-i-ee-suschnost>. (дата обращения: 18.03.2024).
12. Организационная культура. Управление проектами и организационное поведение. 2017. UP-PRO. URL: <https://up-pro.ru/encyclopedia/organizacionnaya-kultura/> (дата обращения: 27.03.2024).
13. Bolman, L. G., & Deal, T. E. Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership (5th ed.). Jossey-Bass. 2013.

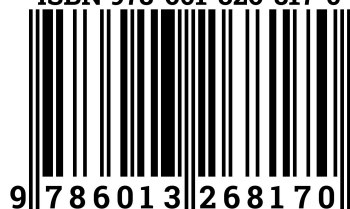
14. Ли Болмэн, Терренс Дил. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм. — М.: Альпина Паблишер, 2012 – 632 с.
15. Galbraith, R. “Designing the Customer-Centric Organization,” Jossey-Bass, San Francisco, 2005, p. 184.
16. Cameron K.S. and Quinn R.E. Diagnosing and changing organizational culture. 1999/ URL: [https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/CULTURE%20BOOK CHAPTER%201.pdf](https://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/CULTURE%20BOOK%20CHAPTER%201.pdf) (дата обращения: 02.04.2024).
17. Baker, K., Organisational Culture. 2002. 1st Ed. Chapter 1, 3-7. URL: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf> (дата обращения: 10.04.2024).
18. Katzenbach J., Steffen I. and Kronley C. Cultural Change that Sticks, Harvard Business Review, July-August 2012. URL: <https://hbr.org/2012/07/cultural-change-that-sticks> (дата обращения: 03.04.2024).
19. Lead Startup. Фасилитация команды: принципы, правила и ключевые навыки. Электронный ресурс. URL: <https://leadstartup.ru/team-facilitation> (дата обращения: 15.04.2024).
20. West Chester University. (н.д.). Tuckman's stages of group development. Collaborative On-Line Research and Learning. URL: <https://www.wcupa.edu/coral/tuckmanStagesGroupDevelopment.aspx> (дата обращения: 05.04.2024).
21. W.K. Kellogg Foundation. Introduction to logic models. Electronic resource. 1998. URL: https://www.esu.edu/ospr/documents/15-16/Introduction_Logic_Models.pdf (дата обращения: 10.05.2024).
22. OECD. Framework for results-based public sector management and country cases. 2011. Electronic resource. URL: <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Asia%20pacific%20cop%202011%20Framework%20for%20RBPSM%20and%20Country%20Cases.pdf> (дата обращения: 29.03.2024).
23. OECD. Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change, OECD Publishing, Paris. 2017. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264279865-en> (дата обращения: 22.05.2024).
24. Skillbox. Методы принятия управленческих решений: гайд, полезный каждому руководителю. 2023. Электронный ресурс. URL: <https://skillbox.ru/media/management/metody-prinyatiya-upravlencheskikh-resheniy-gayd-poleznuu-kazhdomu-rukovoditelyu/> (дата обращения: 18.04.2024).
25. НИПКЭФ. Стратегическое планирование в компании. 2022. Электронный ресурс. URL: <https://nipkef.ru/about/blog/strategicheskoe-planirovanie-i-ego-zadachi/> (дата обращения: 19.05.2024).

26. Karepesina, M. T. Performance of civil servants: The role of motivation and organizational culture [Special issue]. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 2023, 7(3), 385–394. URL: <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i3sip13> (дата обращения: 30.03.2024).
27. Horton, S. “History and Persistence of an Idea and an Ideal,” in *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, James L. Perry and Annie Hondeghem, eds. (New York: Oxford University Press). 2008.
28. Perry J. L. and Wise L.R. “The motivational bases of public service,” *Public Administration Review* 50, 1990, no. 3 (May/June): 367-373.
29. Гешко О. А., Зубахина А. А. Организационная культура как фактор совершенствования мотивации трудовой деятельности персонала // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 3681–3685. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/971063.htm>. (дата обращения: 27.05.2024).
30. Дымшаков М.А. Двухфакторная модель мотивации Фредерика Герцберга как основа анализа мотивационных процессов в инновационных проектах // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. 2016. №24-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dvuh-faktornaya-model-motivatsii-frederika-gertsberga-kak-osnova-analiza-motivatsionnyh-protsessov-v-innovatsionnyh-proektah> (дата обращения: 23.04.2024).
31. Тейлор, Ф. . Принципы научного менеджмента. 1991. Электронный ресурс. URL: <https://www.livelib.ru/book/1000335302-printsipy-nauchnogo-menedzhmenta-frederik-tejlor> (дата обращения: 10.04.2024).
32. Макклелланд Дэвид . Мотивация человека. 2007. Электронный ресурс. URL: <http://loveread.ec/contents.php?id=92610> (дата обращения: 30.05.2024).
33. Maslow, A. H., & Frager, R. . *Motivation and Personality* (3rd ed.). New York: Harper and Row. 1987.
34. Perry J. L. “Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity,” *Journal of Public Administration Research and Theory* 6, 1996, no. 1: 5–22.
35. Brewer G. A., Selden S. C. and Facer R. L II . “Individual Conceptions of Public Service Motivation,” *Public Administration Review* 60, 2000, no. 3: 254-264.
36. United Nations Development Programme. *Motivation of public service officials: Insights for practitioners*. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. 2014. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE_PSM.pdf
37. Paarlberg L. E., Perry J. L and Hondeghem A. “From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation,” in *Motivation in Public Man-*

- agement: The Call of Public Service, J. L. Perry and A. Hondeghem, eds. (New York: Oxford University Press). 2008.
38. Бурганова Л. А., Юрьева О. Ю. Управление изменениями в организациях государственной службы: концептуальные основы исследования // ВЭПС. 2014. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-v-organizatsiyah-gosudarstvennoy-sluzhby-kontseptualnye-osnovy-issledovaniya>. (дата обращения: 22.05.2024).
39. Емелин И. А. Государственная служба: риски и вызовы // Государственная служба. 2022. №1 (135). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-sluzhba-riski-i-vyzovy>. (дата обращения: 05.04.2024).
40. Lawson, E., & Price, C. The psychology of change management. McKinsey & Company. Электронный ресурс. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/The%20psychology%20of%20change%20management/The%20psychology%20of%20change%20management.pdf> (дата обращения: 16.05.2024).
41. Aiken, C., & Keller, S. The irrational side of change management. The McKinsey Quarterly, 2009(2).
42. Кризи Т. 8 приемов управления изменениями. 2021. Электронный ресурс. URL: <https://andchange.ru/blog/8-priemov-upravleniya-izmeneniyami> (дата обращения: 14.04.2024).
43. Prosci. Organizational change requires individual change. Электронный ресурс. URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (дата обращения: 12.04.2024).
44. Донцов Н.С., Рыбальченко А.С., Ягодник А.М. Создание самообучающейся организации. Сущность понятия "самообучающаяся организация" // Молодой исследователь Дона. 2021. №2 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozдание-samoobuchayuscheysya-organizatsii-suschnost-ponyatiya-samoobuchayuschayasya-organizatsiya> (дата обращения: 08.04.2024).
45. Virtanen, P., Tammeaid, M., & Jalonen, H. Public sector leadership: A human-centred approach. Routledge, 2022.
46. Senge, P. M. The fifth discipline: The art & practice of the learning organization. Doubleday/Currency. 2006.
47. Flood, R.L. "Fifth Discipline": Review and Discussion. Systemic Practice and Action Research 11, 1998, 259–273. URL: <https://doi.org/10.1023/A:1022948013380> (дата обращения: 23.05.2024).
48. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: Изд-во «Захаров», 2003.

-
49. Vallentin, S. Trust, power and public sector leadership: A relational approach (1st ed.). Routledge. 2022. URL: <https://doi.org/10.4324/9780429431104> (дата обращения: 29.03.2024).
50. Moore, M. H. Managing for value: Organizational strategy in for-profit, non-profit, and governmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2000, 29(1), 183-204. URL: <https://doi.org/10.1177/0899764000291009> (дата обращения: 25.04.2024).

ISBN 978-601-326-817-0



КОШЕРБАЕВА А.Б.

ЛИДЕРСТВО И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА НА ГОСУ-
ДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ
Учебное пособие

Подписано к печати 25.09.2024 г. Бумага офсетная № 1

Формат 60X84_{1/16} Объем 6,4 усл. печ. л.

Тираж 100 экз. Заказ 0160

Отпечатано в типографии Индивидуальный предприниматель «Булатов А.Ж.»

010000, г. Астана, ул. Керей, Жанибек хандар, 22-38

тел.: 8 708 695 01 05

e-mail: masterpo08@mail.ru