



Лаборатория человекоцентричности
и лидерских практик НИУ ВШЭ

Модель современного руководителя и человекоцентричный подход к управлению организацией

Лаборатория человекоцентричности и лидерских практик (ЧИЛ) НИУ ВШЭ — это эксперты в сфере человекоцентричности и лидерства

Наша команда занимается исследованием и анализом закономерностей, связанных с влиянием человекоцентричности на развитие организаций. Мы глубоко изучаем современные тренды внедрения человекоцентричного подхода и новых лидерских практик в области бизнеса, социальной сферы и государственного управления.

Эксперты нашей Лаборатории, опираясь на тщательный анализ как отечественного, так и зарубежного опыта, разрабатывают модель современного российского лидера. Эта модель включает в себя набор ключевых качеств и навыков, необходимых для эффективного управления в меняющемся мире.

На основе наших разработок мы оказываем поддержку во внедрении лучших человекоцентричных решений и лидерских практик в деятельность организаций. Наша цель — помочь им достичь новых высот эффективности и устойчивости.

Лаборатория человекоцентричности и лидерских практик активно исследует современные российские подходы к лидерству, создаёт модели человекоцентричности и раскрывает основы развития человеческого потенциала. Мы стремимся к тому, чтобы наши исследования способствовали формированию более гуманистичного и эффективного управления, соответствующего вызовам времени.

Наша миссия

помогать организациям, командам и людям раскрывать свой потенциал и добиваться выдающихся результатов за счет человекоцентричного подхода к лидерству и управлению



Владимир Соловьёв

Заведующий лабораторией
человекоцентричности и лидерских
практик **НИУ ВШЭ**

Эксперт в области стратегического менеджмента, **человекоцентричности**, повышения эффективности ТОП-команд, внедрения изменений, формирование культуры достижения результатов



Лаборатория человекоцентричности
и лидерских практик НИУ ВШЭ

1 / Актуальная модель современного российского руководителя



Лаборатория человекоцентричности
и лидерских практик НИУ ВШЭ



На основании исследования, проведённого Лабораторией в 2024 году, был дополнен и подтверждён прототип актуальной модели современного российского руководителя, сформированный годом ранее

Первый блок прототипа модели включал в себя такие социальные навыки как **способность обучать и передавать опыт, способность создавать ценность для клиента и способность формулировать и передавать смысл деятельности подчинённым**. Другой блок актуальных навыков касался работы с информацией и принятием решений. Он включал в себя **способности воспринимать и обрабатывать большое количество информации, брать в работу одновременно несколько задач и быстро принимать качественные решения**. При этом абсолютное большинство респондентов упомянули **ценность человека** как ключевой фактор модели.

Модель 2023 года не включала в себя набор базовых навыков и компетенций руководителя и лидера, необходимость которых была принята за аксиому. Исследования 2024 года показали, что для того, чтобы модель была полноценной, базовые навыки менеджмента, лидерства и коммуникации должны быть включены. Результаты исследования также продемонстрировали, что существует ещё один важный блок навыков, который было бы неправильно исключить из рассмотрения. Он формируется вокруг **способности предлагать новые подходы, сознательно и проактивно менять рабочую среду**.

В целях формирования окончательной структуры модели респондентам опроса 2024 года было предложено ответить на вопрос: «Выберите пять навыков/способностей, которые необходимо развивать уже сейчас, чтобы делать свою работу лучше в ближайшем будущем (1–3 года)» – сначала о себе, потом о своей команде. Результаты опроса показали, что все составные части модели получили достаточное количество голосов, чтобы считать их важными для респондентов. При этом **наиболее актуальным оказался блок, связанный с работой с информацией и решением задач**.

2023

Прототип модели включал в себя навыки принятия решений и работы с информацией, способность формулировать смысл работы и передавать опыт, а также ценность человека (как потребителя, так и сотрудника)

2024

В результате исследований 2024 года к модели были добавлены базовые навыки лидерства, менеджмента и коммуникации, а также способность проактивно менять среду



Актуальная модель современного руководителя

на основе 100 глубинных интервью
и онлайн-опроса 16 095 человек

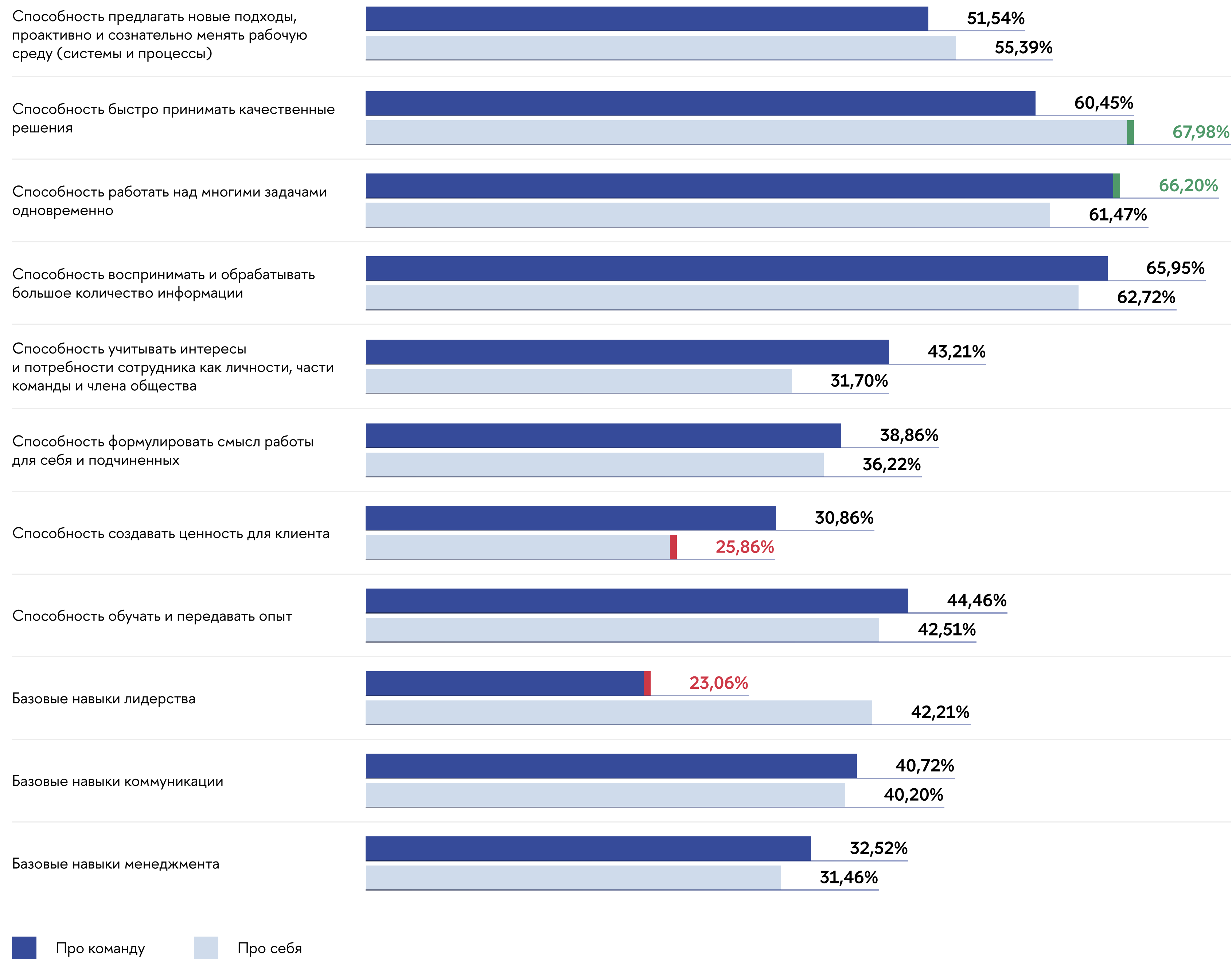


В целях формирования окончательной структуры модели респондентам опроса 2024 года было предложено выбрать пять навыков/способностей, которые необходимо развивать уже сейчас, чтобы делать свою работу лучше в ближайшем будущем

Результаты опроса показали, что все составные части модели получили достаточное количество голосов, чтобы считать их важными для респондентов. При этом наиболее актуальным оказался блок, связанный с работой с информацией и решением задач



Лаборатория человекоцентричности
и лидерских практик НИУ ВШЭ



>60% опрошенных

считают, что нужно развивать навыки связанные с многозадачностью, работой с информацией и способностью быстро принимать качественные решения, как у себя, так и у команды

67,98% против 60,45%

способность быстро принимать качественные решения, по мнению респондентов, более важна для руководителей, тогда как многозадачность и работа с информацией — для подчинённых



Лаборатория человекоцентричности и лидерских практик НИУ ВШЭ

Выводы

- 1** Из диаграммы видно, что **наибольшей популярностью** пользуются навыки, связанные с многозадачностью, работой с информацией и способностью быстро принимать качественные решения: более 60% опрошенных считают, что развивать нужно именно их — как у себя, так и у команды. При этом способность **быстро принимать качественные решения, по мнению респондентов, более важна для руководителей (67,98% против 60,45%), тогда как многозадачность и работа с информацией — для подчинённых**
- 2** **Следующей по популярности** оказалась способность предлагать новые подходы, проактивно и сознательно менять рабочую среду. Важность этой способности для руководителей немного превышает соответствующий показатель для подчинённых
- 3** Навыки социального взаимодействия (способность передавать опыт, создавать ценность для клиента и формулировать смысл деятельности), фокус на человеке и базовые навыки лидерства, менеджмента и коммуникации оказались по важности в интервале между 23 и 45%
- 4** Обращает на себя внимание, что **важность развития базовых навыков лидерства для руководителей оказалась почти в два раза больше, чем для подчинённых (42,21% против 23,06%).** Также интересно, что акцент на ценности человека (понятой как «способность учитывать интересы и потребности сотрудника как личности, части команды и члена общества»), по мнению респондентов, **оказался значительно важнее для подчинённых, чем для самих руководителей (43,21% против 31,7%)**



Приоритетность для респондентов навыков и способностей, связанных с работой с информацией и решением задач, понятна и объяснима в контексте текущей ситуации

Однако настораживает сильное отставание по важности таких факторов, как способность обучать и передавать опыт, создавать ценность для клиента и формулировать смысл работы. Это можно интерпретировать как ситуацию, в которой необходимость решать большое количество сложных задач преобладает над необходимостью понимания, зачем эти задачи решаются (смысл), для кого создаётся конечный результат (клиент, члены общества) и за счёт чего подчинённые могут приобрести эти способности (обучение, передача опыта). Другим настораживающим фактором является то, что ценность человека, понятая как «фокус на соблюдении интересов человека как личности, как части рабочей команды и как члена общества» тоже не набрала более 45% ответов.

Основные вызовы, которые респонденты видят в настоящее время и в ближайшем будущем, связаны с необходимостью качественного решения большого количества задач в очень сжатые сроки. По сравнению с ней важность клиенто- и человекоцентричности, а также способности предлагать новые решения, обучать и передавать опыт выглядит гораздо скромнее. Однако, если вдуматься, такая диспропорция существует, когда мы рассматриваем диаграмму в статике — как одномоментный срез.

Если же посмотреть на картину в динамике, взяв за основу, что принимать быстрые и качественные решения должны люди, то способность управленческого аппарата качественно решать большое количество задач зависит от наличия нужного количества людей — лидеров и руководителей, которые обладают нужным набором навыков и способностей, знаний и опыта. Этим людям необходимо привлекать, вовлекать, растить, учить и сохранять. Развитие, обучение и повышение уровня вовлеченности может происходить через механизмы наставничества, передачу опыта и объяснение смысла деятельности организации и сотрудников. Если сложить эти два аспекта модели вместе (способность учитывать интересы сотрудника и обучать и передавать опыт), композитный показатель составит от 74% до 87%, в зависимости от того, идёт ли речь о респондентах или их подчинённых.

Модель также предполагает разделение отношения к человеку между клиентами и сотрудниками

Привлечению и удержанию сотрудников в организации способствуют как подход организации к сотрудникам, так и понимание, ради кого организация работает, какую пользу она приносит своим клиентам. Объединив эти два аспекта модели, мы также получим более высокий показатель — от 57%, если речь идёт о самих респондентах, до 73% для сотрудников. Разница в цифрах может быть обусловлена тем, что вопрос был о том, какие навыки надо развивать в ближайшие 3–5 лет. Можно предположить, что респонденты, находясь выше по служебной лестнице, чем их команды, и, как правило, имея больше опыта, посчитали, что они сами владеют необходимыми навыками в большей степени, чем их подчинённые.





Фокус на человеке

Способность передавать
смысл и опыт

Эффективность
в решении задач

Основой модели являются базовые навыки лидерства, менеджмента и коммуникации

Базовые навыки лидерства

Базовые навыки менеджмента

Базовые навыки коммуникации

Ядро модели

фокус на человеке: как на сотруднике, так и на клиенте организации в которой работает руководитель

Ключевые факторы

способности определять для чего и как выполняются рабочие задачи, передавать опыт и смысл деятельности

Актуальный внешний контур

способности обрабатывать входящую информацию, эффективно решать множество задач и менять среду



Лаборатория человекоцентричности
и лидерских практик НИУ ВШЭ

Выводы

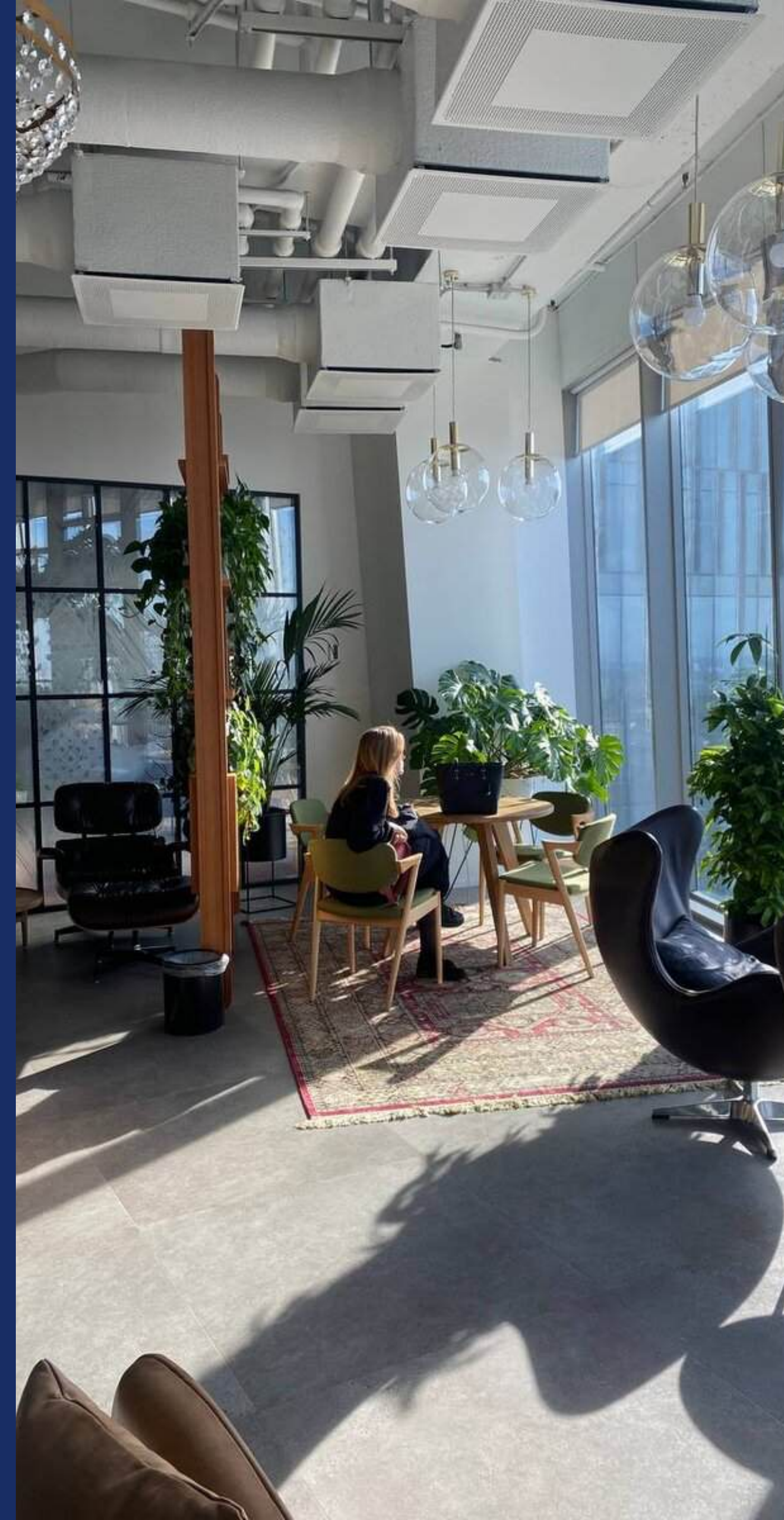
- 1 Наиболее актуальными для руководителя сейчас по мнению респондентов являются качества, связанные со способностью обрабатывать большие массивы информации и качественным решением задач. Вместе со способностью проактивно менять среду и базовыми навыками менеджмента и лидерства они составляют «внешний контур» и основу модели — те качества, которые используются в работе больше всего
- 2 Использование этих качеств не будет иметь смысла при отсутствии ключевых факторов — если руководитель не сможет чётко объяснить как и зачем должны быть выполнены эти задачи (обучение и смысл)
- 3 В свою очередь, обучение и смысл важны только при условии фокуса на человеке, как клиенте, так и сотруднике. Поэтому человекоцентричность является ядром данной модели



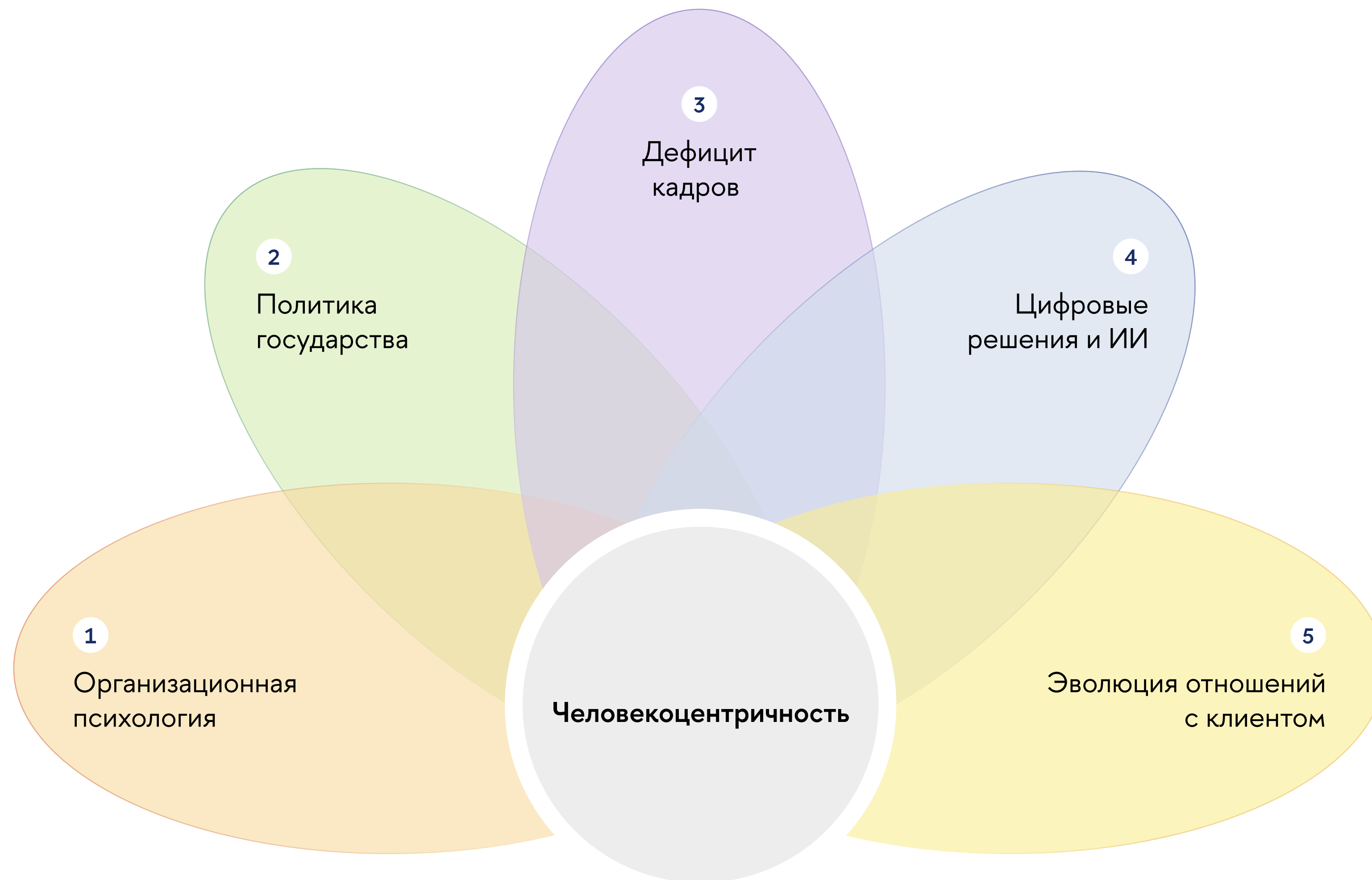
2 / Модель человекоцентричной организации



Лаборатория человекоцентричности
и лидерских практик НИУ ВШЭ



Человекоцентричность как точка пересечения глобальных трендов



Человекоцентричность как тренд является результатом «слияния» пяти тенденций, проявленных в различных социальных контекстах

Дефицит кадров

Политика государства

Развитие организационной психологии

Процесс эволюции взаимоотношений с клиентом

Развитие решений, связанных с цифровизацией, цифровой трансформацией и внедрением искусственного интеллекта



Лаборатория человекоцентричности и лидерских практик НИУ ВШЭ

Человекоцентричность как тренд является результатом «слияния» пяти тенденций, проявленных в различных социальных контекстах:

Тенденция 1. Дефицит кадров

Его острота в ближайшем будущем будет только увеличиваться вследствие сложившейся демографической ситуации и геополитических событий

Тенденция 2. Политика государства в течение 2 веков

- / С.С. Уваров в качестве обоснования формулы «Православие, Самодержавие, Народность» писал в 1833 г. о «спасительном духе Самодержавия — сильного, **человеколюбивого**, просвещённого»
- / В октябре 1961 года в Москве прошёл XXII съезд КПСС, на котором неоднократно звучал ставший очень известным лозунг «Все во имя человека, для блага человека!»
- / В действующей Конституции Российской Федерации есть статья 2, которая гласит: «Человек, его права и свободы являются высшей ценностью. Признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина — обязанность государства», и статья 7, в которой записано, что «Российская Федерация — социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека»

Тенденция 3. Развитие организационной психологии

Ориентация на человека в этой области также выходит на первый план. Эрнест Медоус модифицировал подход Карла Роджерса PCA (“person-centered approach”) для его применения в организационном контексте, где общение происходит не между терапевтом и клиентом, а между коллегами по работе, и носит более партнёрский характер

Человекоцентричность как тренд является результатом «слияния» пяти тенденций, проявленных в различных социальных контекстах

Дефицит кадров

Политика государства

Развитие организационной психологии

Процесс эволюции взаимоотношений с клиентом

Развитие решений, связанных с цифровизацией, цифровой трансформацией и внедрением искусственного интеллекта



Лаборатория человекоцентричности
и лидерских практик НИУ ВШЭ

Человекоцентричность как тренд является результатом «слияния» пяти тенденций, проявленных в различных социальных контекстах:

Тенденция 4. Процесс эволюции взаимоотношений с клиентом

От фокуса на продукте в начале XX века, через период создания брендов ради повышения лояльности потребителей, далее — через развитие систем управления взаимоотношениями с клиентами — к фокусу на клиентах. Результатом этого процесса стал сначала клиентоцентричный дизайн, а немного позже возникло понимание того, что неправильно исключать из рассмотрения также «внутреннего клиента» - сотрудников самой организации

Тенденция 5. Развитие решений, связанных с цифровизацией, цифровой трансформацией и внедрением искусственного интеллекта

При переходе от стратегии высокой эффективности производства (Индустрия 4.0) к стратегии человекоцентричности (Индустрия 5.0), которая достигается как раз за счёт инноваций, связанных с цифровизацией и искусственным интеллектом, становится необходимым обеспечивать сбалансированное равновесие между производительностью, технологиями (цифровизация) и благосостоянием человека

Человекоцентричность как тренд является результатом «слияния» пяти тенденций, проявленных в различных социальных контекстах

Дефицит кадров

Политика государства

Развитие организационной психологии

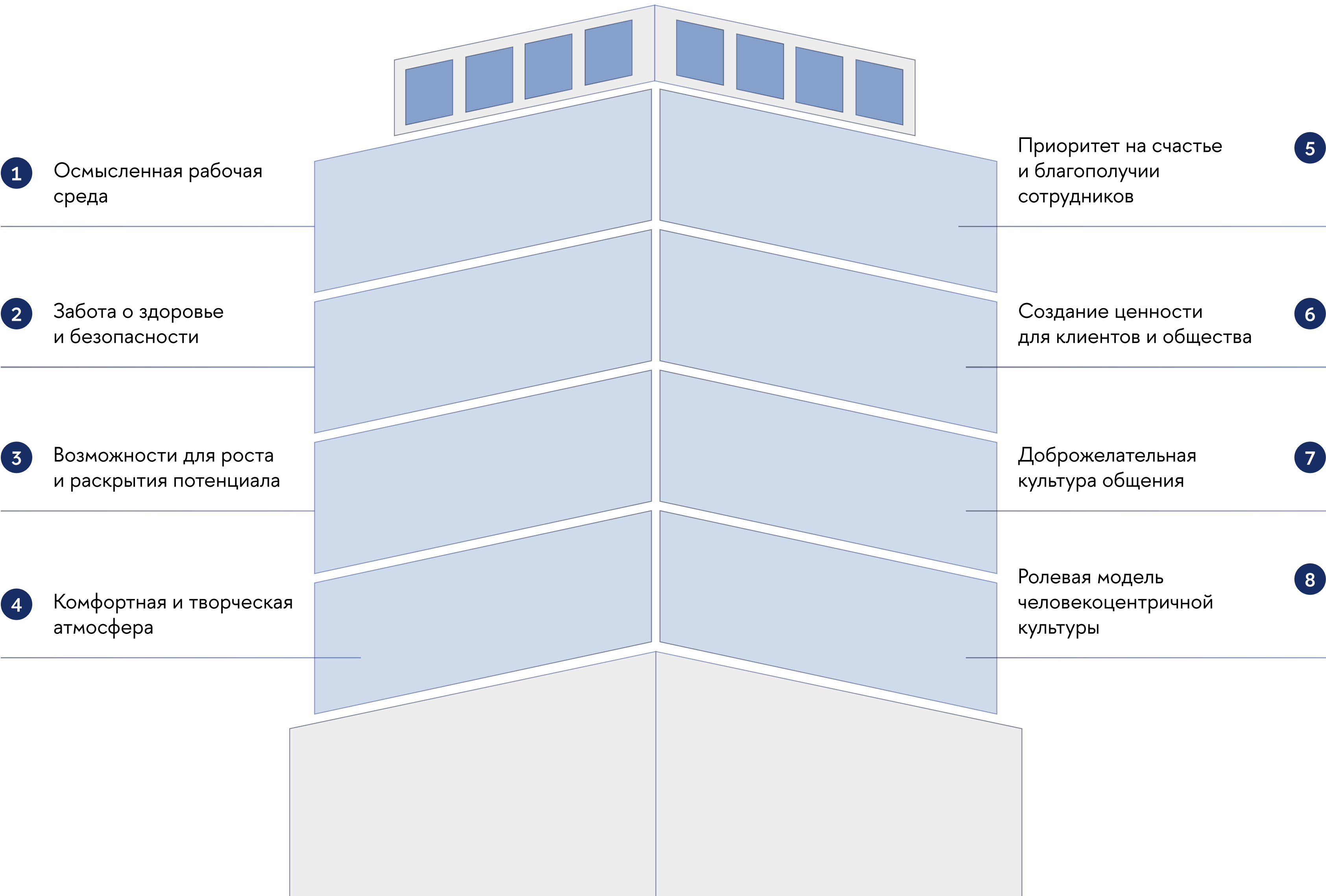
Процесс эволюции взаимоотношений с клиентом

Развитие решений, связанных с цифровизацией, цифровой трансформацией и внедрением искусственного интеллекта



Лаборатория человекоцентричности
и лидерских практик НИУ ВШЭ

Модель человекоцентричной организации включает в себя 8 кластеров:



На основании исследования более 150 научных и публичных источников сотрудниками Лаборатории были описаны научный и управленческий дискурс по теме человекоцентричности

После анализа полученной информации были предложены интегральное определение человекоцентричности и модель человекоцентричной организации, состоящая из восьми кластеров

Человекоцентричность

это система взаимоотношений, основанная на уважении к человеку, его мнению, ценностям и приоритетам, а также стремлении удовлетворить его запросы, нужды и потребности с целью повышения качества жизни человека и уровня его доверия к другим людям, работодателю и государству

Лабораторией были предложены интегральное определение человекоцентричности и модель человекоцентричной организации, состоящая из восьми кластеров. Каждому из кластеров был сопоставлен соответствующий принцип:

- 1 Создавайте среду для осмысленной и значимой деятельности
- 2 Заботьтесь о здоровье людей и их безопасности (физической, психологической, юридической и экологической)
- 3 Обеспечивайте возможности для развития и раскрытия личностного и профессионального потенциала людей
- 4 Формируйте комфортную, творческую и справедливую рабочую атмосферу
- 5 Включайте счастье и благополучие сотрудников и клиентов в приоритетные стратегические цели
- 6 Фокусируйте деятельность организации на создании актуальной и долгосрочной ценности для клиентов и общества
- 7 Формируйте честную и доброжелательную культуру общения между сотрудниками, с клиентами организации и с обществом в целом
- 8 Будьте ролевой моделью человекоцентричной культуры, основанной на духовно-нравственных ценностях

Человекоцентричность

это система взаимоотношений, основанная на уважении к человеку, его мнению, ценностям и приоритетам, а также стремлении удовлетворить его запросы, нужды и потребности с целью повышения качества жизни человека и уровня его доверия к другим людям, работодателю и государству



Кластеры человекоцентричности в контексте управления организацией

Кластер 1

- / Связан с осмысленностью деятельности, был включён на основании исследования Лаборатории, проведённого в 2023 году, согласно результатам которого большинство респондентов назвало способность формулировать смысл деятельности одним из ключевых аспектов модели современного руководителя и связало эту способность с человекоцентричным подходом к руководству

Кластер 3

- / Показывает наличие возможностей для роста и развития сотрудников. Существует обоснованное мнение о том, что возможности для развития сотрудников на рабочем месте способствуют повышению уровня вовлеченности персонала и уровня производительности труда, а также оказывают существенное влияние на эффективность деятельности предприятия в целом

Кластер 2

- / Отражает, насколько организация заботится о безопасности людей. Анализ отечественных и зарубежных исследований, посвящённых безопасности в сфере профессиональной деятельности, позволяет выделить два сложившихся направления. Одно из них и адресовано анализу безопасности профессиональной деятельности, другое направление исследований сконцентрировано на проблемах психологической безопасности субъекта труда. Нельзя исключать и юридическую безопасность сотрудников и клиентов, а также экологические аспекты деятельности организаций

Кластер 4

- / Включает в себя утверждения, связанные с комфортной и творческой рабочей атмосферой. Позитивная атмосфера на рабочем месте становится важным фактором в Индустрии 5.0. Концепция Индустрии 5.0 представляет собой новое видение, направленное на то, чтобы выйти за рамки производительности и эффективности как единых целей, а вместо этого сосредоточиться на социальной роли и поставить благополучие сотрудников в центр производственного процесса. Основной характеристикой Индустрии 5.0 является персонализация

Кластеры человекоцентричности в контексте управления организацией

Кластер 5

- / Ориентирован на счастье и благополучие людей. Он включает в себя приоритетность благополучия сотрудников для организации, справедливое распределение вознаграждений, признание, учёт мнений сотрудников, выполнение организацией своих обязательств, учёт запросов и потребностей людей при разработке цифровых решений

Кластер 7

- / Посвящён конструктивному общению и социальным взаимосвязям. Честная и доброжелательная культура общения оказывает благотворное влияние на человека, так как помогает построить и поддерживает социальные взаимосвязи на всех уровнях. Согласно теории самоопределения, благополучие личности контролируется компетентностью, ощущением социальных взаимосвязей и автономией. Социальные взаимосвязи — это состояние связанности с другими людьми. Это благоприятное состояние, которое помогает людям продвигаться в жизни, поскольку даёт им ощущение идентичности, межличностной связи и положения в обществе

Кластер 6

- / Посвящён созданию ценности для клиента. Вопрос внедрения клиентоцентричности, традиционно важный для коммерческих структур, за последние 20 лет стал актуальным и для государства. Формирование нового типа активной и суверенной личности, испытывающей не только материальные, но и нематериальные потребности, порождает и новые общественные отношения. Современный гражданин меняет свои отношения с государством. Для реализации собственной жизненной траектории он нуждается в обеспечении прав личности и получении качественных услуг со стороны органов государственного управления

Кластер 8

- / Посвящён соответствию образа организации и реального положения дел. Человекоцентричность, будучи трендом на глобальном уровне и фокусом внимания органов государственной власти, постепенно становится важной частью образа организаций самых разных сфер деятельности, а высокий уровень человекоцентричности — конкурентным преимуществом. В этой связи важно уделять особое внимание тому, чтобы слова руководителей и сотрудников организации не расходились с делом

Модель подтверждена на основе опроса 16 095 человек

Важность



Наиболее важными (более 90% важности) оказались принципы

- 93,12% создавать среду для осмысленной и значимой деятельности
- 91,73% заботиться о здоровье людей и их безопасности (физической, психологической, юридической и экологической)
- 91,46% формировать комфортную, творческую и справедливую рабочую атмосферу
- 91,46% быть ролевой моделью человекоцентричной культуры, основанной на духовно-нравственных ценностях

Меньше всего согласия получил принцип 7:

- 85,3% формировать честную и доброжелательную культуру общения между сотрудниками, с клиентами организации и с обществом в целом

* важно понимать, что показатель выше 80% голосов означает, что большинство респондентов ответило «согласен», свыше 90% - «полностью согласен»

Подтверждение модели

Каждый из кластеров был разделен на несколько утверждений для возможности более детальной оценки важности и истинности присутствия каждого из них в системе управления организацией.

Респондентам было предложено оценить **насколько истинно каждое утверждение** в контексте их трудовой деятельности по шкале от 1 до 5

1 – абсолютно не согласен

2 – не согласен

3 – затрудняюсь ответить

4 – согласен

5 – полностью согласен

Их также попросили оценить, **насколько лично для них важно, чтобы каждое из утверждений было истинным**

1- абсолютно не важно

2 – не важно

3 – затрудняюсь ответить

4 – важно

5 – очень важно

Диаграмма показывает уровни важности для каждого из кластеров. Как видно из диаграммы, уровень важности везде превышает 80%, что является подтверждением валидности модели, то есть корреляции между мнением респондентов и результатами изучения научных и публичных источников, на основании которого была предложена данная модель. Уровень согласия на графике равный 80% соответствует тому, что большинство респондентов согласны с утверждением, а уровень выше 90% – тому, что присутствует более половины ответов «совершенно согласен»; средняя оценка чуть ниже 80% – тому, что было определенное количество респондентов, которые затруднились ответить.



Сравнение с моделью Gallup Q12

В 1990-х годах американская международная аналитическая и консалтинговая компания Gallup, Inc., известная благодаря опросам общественного мнения, проводимым по всему миру, разработала простой опросник, состоящий из 12 вопросов, который помогал организациям определить уровень вовлеченности их персонала. Он получил название Gallup Q12. В него вошли следующие вопросы:

- 1 Знаете ли вы, чего ожидает от вас работодатель?
- 2 У вас есть материалы и инструменты, необходимые для качественной работы?
- 3 У вас есть возможность каждый день делать то, что вы умеете лучше всего?
- 4 За последние семь дней вы получали признание или похвалу за хорошую работу?
- 5 Считаете ли вы, что ваш руководитель или кто-то на работе заботится о вас как о личности?
- 6 Кто-нибудь на работе способствует вашему развитию?
- 7 Учитывается ли ваша точка зрения?
- 8 Миссия и цель вашей компании заставляет вас чувствовать, что ваша работа важна?
- 9 Считают ли ваши коллеги своей обязанностью качественно выполнять свою работу?
- 10 У вас есть лучший друг на работе?
- 11 За последние полгода кто-нибудь на работе говорил с вами о ваших успехах?
- 12 В прошлом году у вас были возможности учиться и расти на работе?

В инструменте Лаборатории ЧИЛ эти вопросы были переформулированы в утверждения и вставлены в разные блоки опросника. Было посчитано среднее арифметическое по важности всех утверждений инструмента ЧИЛ и среднее по утверждениям, основанным на вопросах Gallup Q 12.

Для респондентов опроса
среднее значение важности
принципов Модели ЧИЛ
оказалось **ВЫШЕ** важности всех
утверждений инструмента
Gallup Q12

Модель ЧИЛ

89.88

Gallup Q 12

89.03



Лаборатория человекоцентричности
и лидерских практик НИУ ВШЭ

Выводы

- 1 Человекоцентричность как явление – это не временная «мода», а серьезный долгосрочный тренд, базирующийся на 5 социальных, политических, демографических и экономических тенденциях
- 2 Концепция человекоцентричной организации может быть представлена с помощью модели, состоящей из 8-ми кластеров
- 3 На основании этой модели был создан инструмент, позволяющий измерить уровень человекоцентричности организации
- 4 Валидность этого инструмента была подтверждена с помощью опроса, выборка которого составила 16 095 человек
- 5 Средняя важность утверждений инструмента ЧИЛ оказалась выше, чем средняя важность утверждений, основанных на Gallup Q12



3 / Эмпирические результаты исследования



Лаборатория человекоцентричности
и лидерских практик НИУ ВШЭ



Мы определили 4 основных кластера модели современного руководителя:

Ядро модели — человекоцентричность

- / учёт интересов и потребностей сотрудника как личности, части команды и члена общества
- / способность создания ценности для клиента организации

«Внешний контур» модели

В него входят способности, наиболее актуальные для непосредственной работы руководителя

- / способность предлагать новые подходы, проактивно и сознательно менять среду
- / способность воспринимать и обрабатывать большое количество информации
- / способность быстро принимать качественные решения
- / способность работать над многими задачами одновременно

Ключевые факторы модели

Определяют для чего и как выполняются рабочие задачи

- / способность формулировать смысл деятельности для себя и подчинённых
- / способность обучать и передавать опыт

Основа модели

В неё входят базовые навыки менеджмента, лидерства и коммуникации

Процесс валидации модели

В сентябре 2024 года был проведён онлайн опрос руководителей высшего и среднего звена Федеральных и Региональных органов государственного управления. В опросе приняли участие 16 095 человек.

Каждый участник мог выбрать 5 навыков или способностей из списка, приведённого на слайде, отвечая на вопрос о том, какие из них необходимо развивать уже сейчас, чтобы делать свою работу лучше в ближайшем будущем (1–3 года).

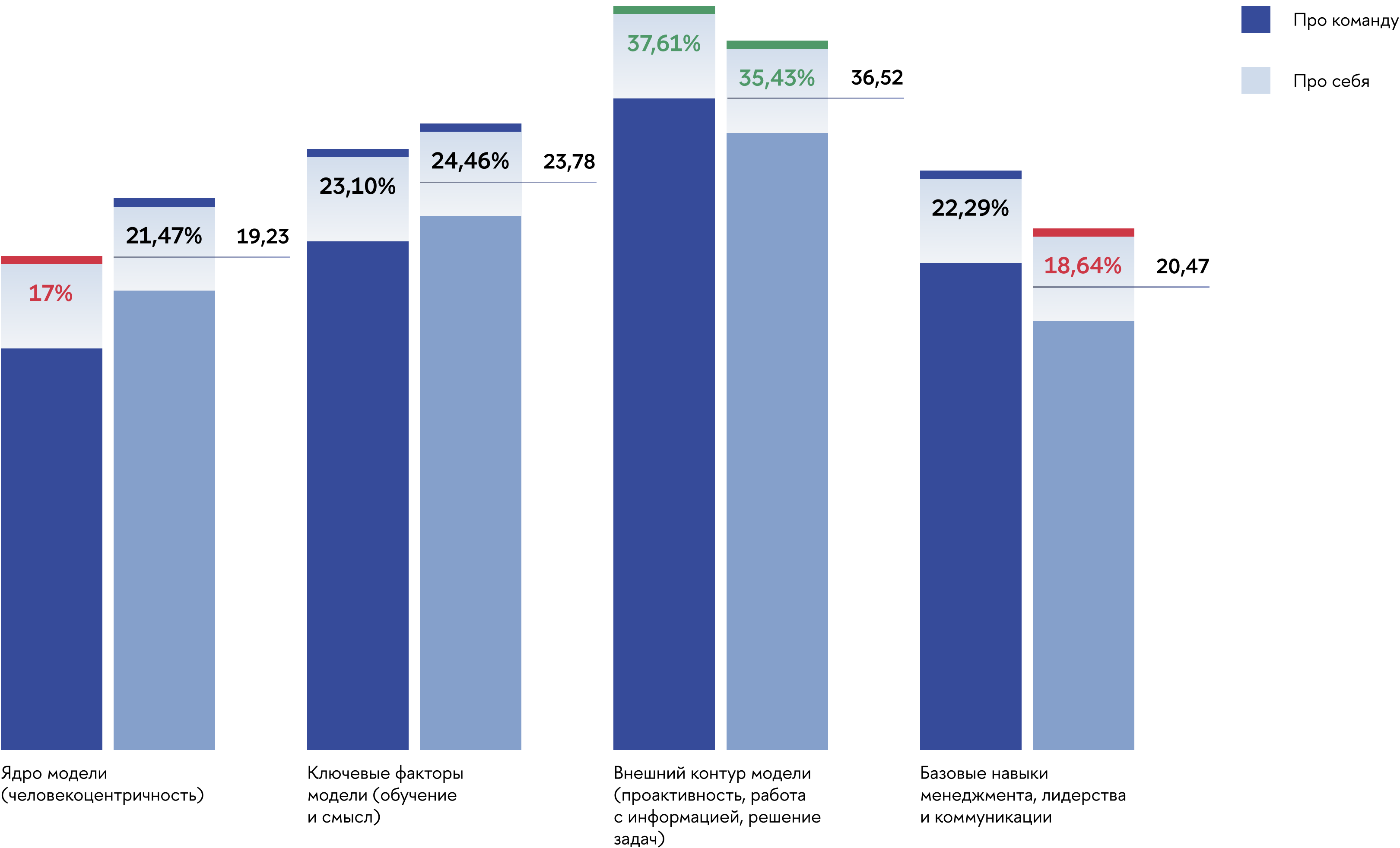
Респонденты отвечали сначала про себя, потом про свою команду.

Общее количество голосов было распределено по соответствующим кластерам и приведено к 100%.

Было принято за аксиому, что важность определённого кластера стоит поставить под сомнение, если ему будет отдано менее 10% голосов респондентов.



Кластеризованные навыки/способности, которые необходимо развивать уже сейчас, чтобы делать свою работу лучше в ближайшем будущем (1-3 года)



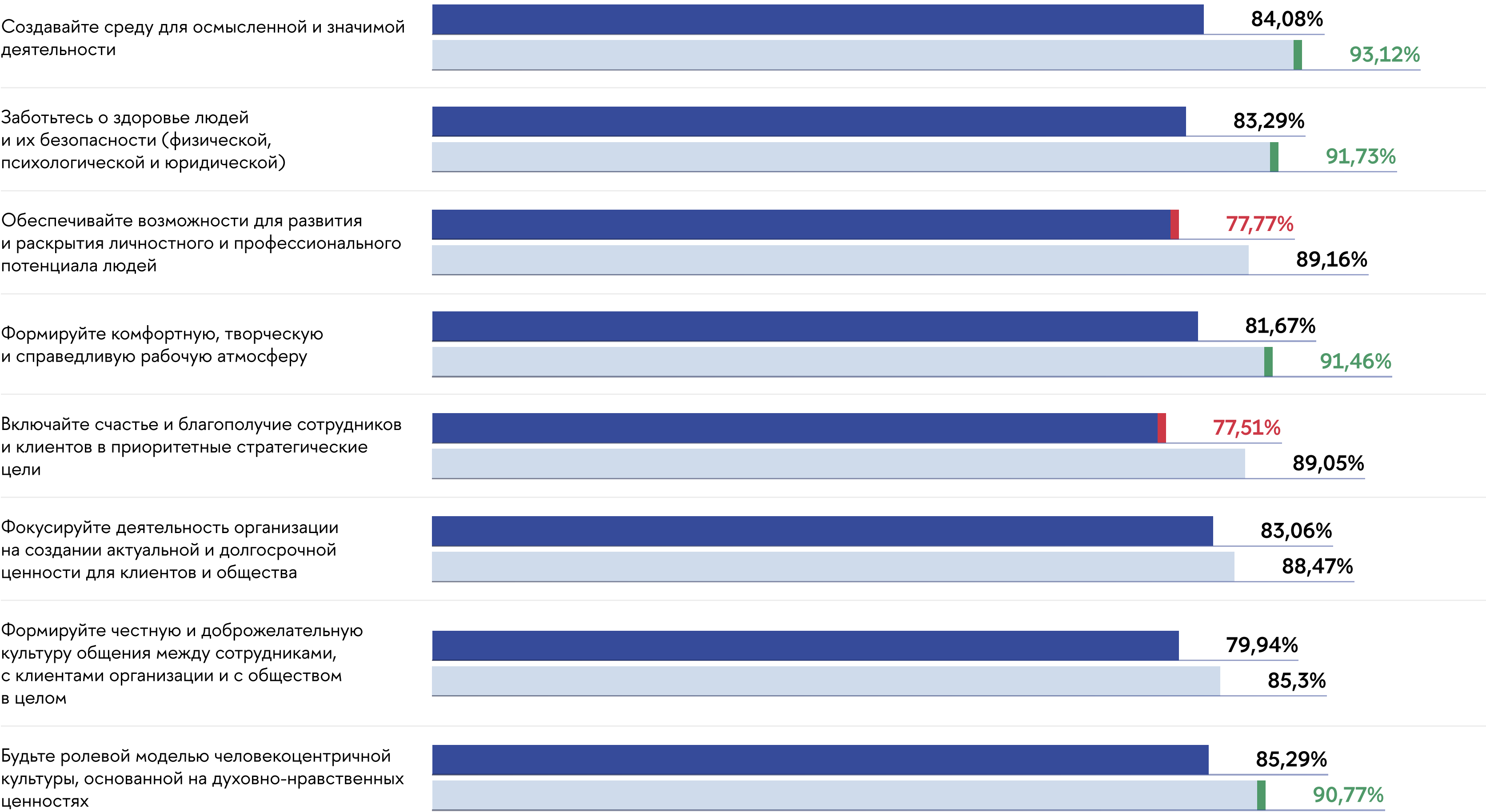
Выводы

Анализ результатов показал текущее распределение важности аспектов модели для органов ФОИВ и РОИВ

- 1 Внешний контур модели наиболее сильно выражен (36,52%)
- 2 На втором месте — ключевые факторы
- 3 Ядро модели и базовые навыки — примерно на одном уровне

Это создаёт базу для сравнения этих показателей с отдельными ФОИВ и РОИВ, сравнения показателей их эффективности и выводов на этом основании. Это также позволяет выяснять динамику использования принципов человекоцентричности в госуправлении РФ при сравнении показателей индекса от года к году

Уровень человекоцентричности органов госуправления



Истинность Важность

Средний уровень человекоцентричности органов госуправления РФ

Несмотря на то, что фокус на человеке (сотруднике и клиенте) в модели современного российского руководителя получил в среднем около 20% голосов респондентов, он является ядром этой модели. Этот вывод был сделан на основании более 100 глубинных интервью, проведённых Лабораторией в 2023 году, в которых большинство респондентов признало человекоцентричность её неотъемлемой частью

То, насколько человекоцентричны руководители, можно понять двумя способами

- 1 за счёт анализа их решений и способов коммуникации
- 2 по результатам деятельности, то есть уровню человекоцентричности всей организации. Модель человекоцентричности организации была разработана для того, чтобы этот уровень можно было измерить.

Выводы

1. Согласие с тем, что принципы человекоцентричности организации выполняются, выразило большинство респондентов, небольшие отклонения отмечены только для принципов «Обеспечивайте возможности для развития и раскрытия личностного и профессионального потенциала людей» и «Включайте счастье и благополучие сотрудников и клиентов в приоритетные стратегические цели»
2. Эти же принципы показали максимальное отличие желаемого от действительного — разницу между тем, насколько принцип выполняется, и насколько его выполнение важно
3. Несмотря на высокий уровень согласия с истинностью утверждений о том, что принципы исполняются, показатель важности по каждому принципу выше, чем показатель истинности его выполнения. Это означает, что с точки зрения принципов человекоцентричности у органов государственного управления Российской Федерации есть очевидная область для развития



Административные парадигмы управления

Наука о государственном и муниципальном управлении выделяет три административные парадигмы, применяющиеся в органах государственной власти:

1 Парадигма идеального государства и профессиональной бюрократии / Weberian

Включает в себя понимание государственной службы как профессиональной деятельности, основанной на системе заслуг и достоинств (merit system), совершенствуется в сторону одной из трёх версий (моделей) меритократии: компетентностной, мотивационной или этической.

- / Компетентностная модель меритократии предполагает уточнение должностных регламентов, повышение уровня профессионализма государственных служащих как степени соответствия профессионально-квалификационных требований положениям должностных регламентов
- / Мотивационная модель меритократии полагает главным достоинством мотивацию общественного служения (Public Service Motivation). Ценности общественного служения должны культивироваться, быть на первом плане, они в конечном счёте определяют траекторию профессионального развития государственных служащих
- / В рамках этической модели в качестве приоритетов профессиональной деятельности государственных служащих следует утвердить корректное поведение по отношению к гражданам, открытость, этику внутриведомственных отношений (включая информирование о правонарушениях). Предполагает внедрение этических кодексов и стандартов служебного поведения

Парадигма идеального государства и профессиональной бюрократии / Weberian

Парадигма Нового государственного управления / New Public Management

Парадигма общественно-государственного управления / Good Governance



Лаборатория человекоцентричности и лидерских практик НИУ ВШЭ

Административные парадигмы управления

Наука о государственном и муниципальном управлении выделяет три административные парадигмы, применяющиеся в органах государственной власти:

2 Парадигма Нового государственного управления / New Public Management

Ориентирована на исследование сервисных функций государства, которые соответствуют инновациям, а также обязанностей государственных служащих, способствующих их внедрению посредством оказания новых услуг. В настоящее время развивается в двух направлениях: минимизации роли государства в отношении общества и улучшении качества исполнения функций

3 Парадигма общественно-государственного управления / Good Governance

Предполагает истолкование государственной службы как сетевого феномена, как взаимодействия субъектов управления (государственных служащих и других субъектов управления). Существует тенденция расширения взаимодействия за границы гражданского общества, а также усложнения сети, когда активные граждане в сети взаимодействия наделяются полномочиями и становятся «квази-государственными служащими» (особенно это относится к экспертам, участвующим в коллегиальных структурах)

Парадигма идеального государства и профессиональной бюрократии / **Weberian**

Парадигма Нового государственного управления / **New Public Management**

Парадигма общественно-государственного управления / **Good Governance**



Сравнение трех концепций государственного управления

Респондентам был задан вопрос «Что нужно сделать в первую очередь для того, чтобы государственная организация лучше выполняла свои цели и задачи?». Их просили ответить как с точки зрения государственного служащего, так и с точки зрения гражданина.

Из диаграмм видно, что за парадигму Идеального государства респонденты больше голосовали с позиции служащих, две другие получили чуть больше голосов респондентов с позиции граждан.

Идеальное государство



New Public Management



Good Governance



Административные парадигмы управления

37,39%

За меры, соответствующие парадигме «Идеального государства»

31,51%

За «Общественно-государственное управление»

31,1%

За «Новое государственное управление».

Общие выводы

- 1** Наиболее востребованными аспектами модели современного российского руководителя являются способности быстро обрабатывать большое количество информации, качественно решать несколько задач одновременно, проактивно предлагать новые подходы и менять среду. Наличие этих способностей у руководителей достигается за счет обучения, передачи опыта и понимания смысла деятельности. Ядром модели, ее главным смысловым наполнением является человекоцентричность. Основой – базовые навыки менеджмента, лидерства и управления. Предложенная модель может быть использована для индивидуальной оценки руководителей, оценки стиля управления менеджмента организации, разработки и реализации программ индивидуального и группового обучения руководителей.
- 2** Человекоцентричность организации базируется на выполнении 8 принципов, респонденты подтвердили высокую важность каждого из них. Модель человекоцентричной организации может быть использована для оценки текущего уровня человекоцентричности организации, детального анализа уровней реализации разных принципов, предложения конкретных рекомендаций по повышению уровня человекоцентричности.
- 3** Оптимальность применения модели современного руководителя и акцента на тех или иных принципах человекоцентричности в конкретной организации зависит от административной парадигмы управления, которая в этой организации наиболее развита. Анализ предпочитаемой парадигмы управления дает правильное понимание контекста для применения моделей современного российского руководителя и человекоцентричной организации в каждом конкретном случае.



4 / О Лаборатории



Лаборатория человекоцентричности
и лидерских практик НИУ ВШЭ



Лаборатория создана в марте 2023 года на базе НИУ ВШЭ. В рамках исследовательских проектов лаборатории:

За время существования Лаборатории были реализованы следующие масштабные проекты:

- / Разработан прототип модели современного российского лидера
- / Разработана концепция человекоцентричного подхода к управлению организацией

На основе концепции реализованы более 10 прикладных исследований и научных проектов.

/

Человекоцентричность в банковском секторе

/

Лидеры и люди в медицине

/

Управление качеством жизни через ИИ

/

Человекоцентричное здравоохранение

/

Модель эффективного руководителя

/

Реинжиниринг кадровых процессов НИУ ВШЭ

/

Реинжиниринг процессов ЭДО Аппарата Правительства

10+

прикладных исследований

> 20 000

респондентов приняли участие в опросах

> 200

ТОП-руководителей стали участниками глубинных интервью

89

субъектов РФ составил охват участников исследования

> 100

организаций в исследовательском пуле

Наша команда



Струк Геннадий
Заместитель заведующего



Самольянов Олег
Главный эксперт



Роулинс Томас
Главный эксперт



Ермилин Андрей
Главный эксперт



Смуров Павел
Главный аналитик



Максименко Ирина
Эксперт



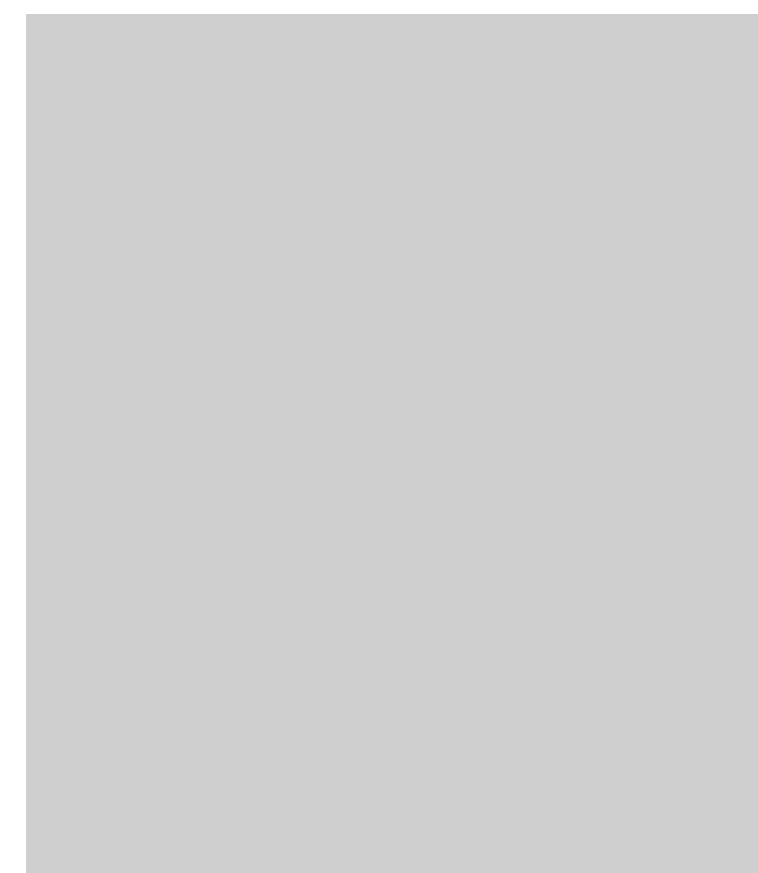
Кочеткова Елизавета
Менеджер



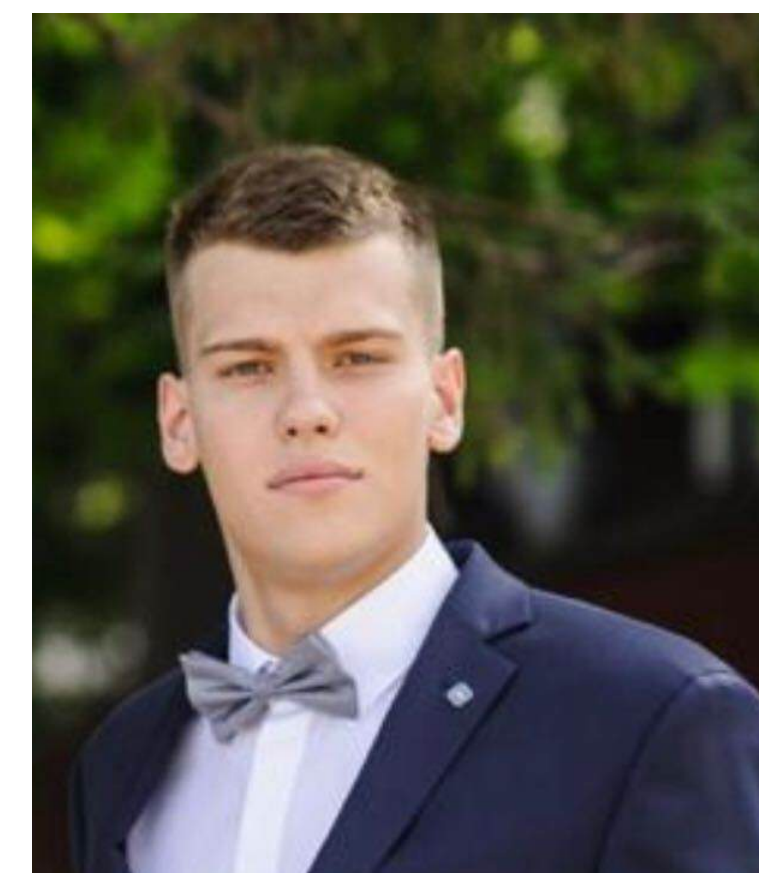
Гнедкова Милена
PR-менеджер



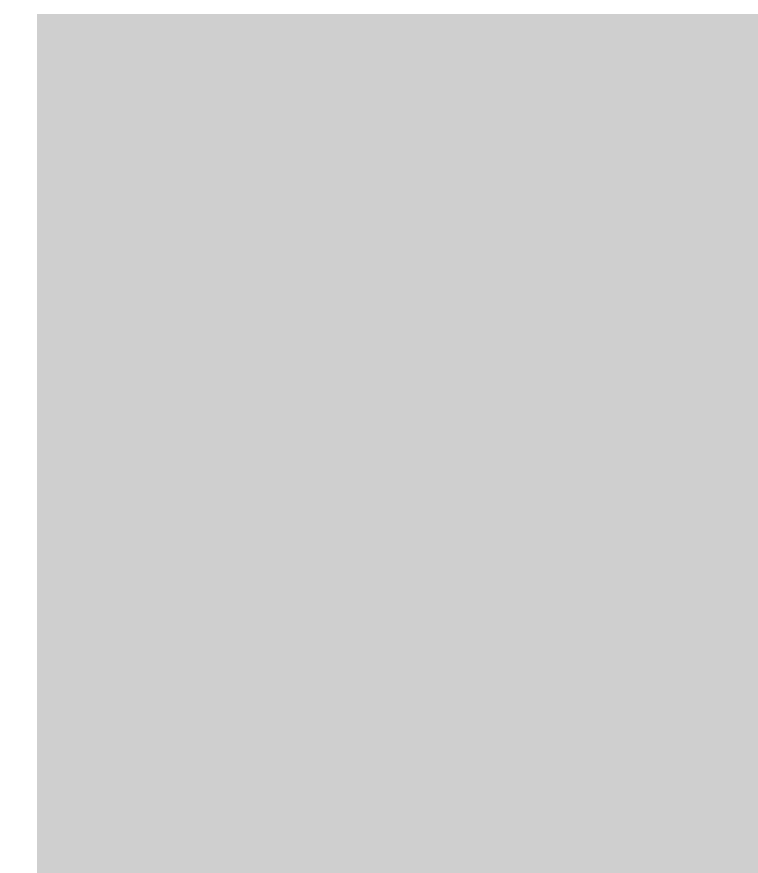
Тушева Екатерина
Стажер-исследователь



Швецова Елена
Стажер-исследователь

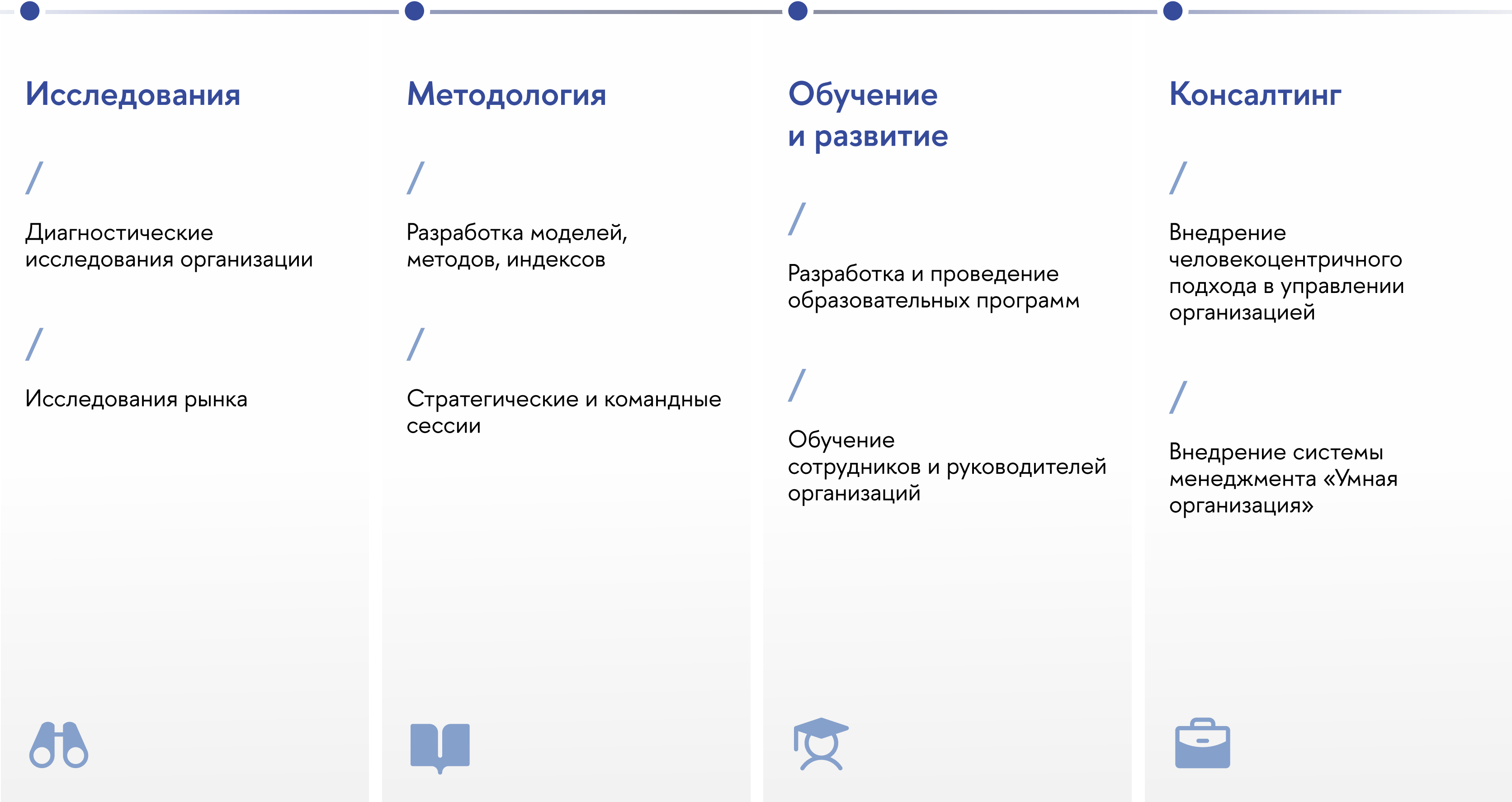


Есауленко Данил
Стажер-исследователь



Боровикова Александра
Стажер-исследователь

Комплексные решения



Будем рады
дальнейшему
сотрудничеству!

Соловьев Владимир
Александрович

заведующий лабораторией
человекоцентричности и лидерских
практик НИУ ВШЭ

8 495 531 00 00

27473

mgnedkova@hse.ru



Лаборатория человекоцентричности
и лидерских практик НИУ ВШЭ



TG: leaderlab_hse



leaderlab.hse.ru