



Менеджмент молодежной сферы: вызовы времени и вектор развития

*Коростелева Т.В.*¹

¹Российский государственный университет физической культуры, спорта, молодежи и туризма, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье обсуждается проблемное поле менеджмента молодежной сферы: оценка успешности молодежных проектов; ключевые показатели эффективности; вовлеченность молодежи в социальные практики

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление проектами как методология, ресурсный подход в управлении проектами, самооэффективность, KPI, вовлеченность молодежи в социальную практику, социальная успешность молодежи, «быстрые люди».

The management of the youth sector: challenges and direction of development

*Korosteleva T.V.*¹

¹Russian State University of Physical Education, Sport, Youth and Tourism (RSUPESY&T), Russia

Введение

Ведущей методологией в молодежной политике на всех уровнях выступает сегодня управление проектами. Федеральное агентство по делам молодежи РФ реализует 16 проектных направлений, среди которых: «Вовлечение молодежи в предпринимательскую деятельность»; «Патриотическое воспитание молодежи»; «Развитие международного и межрегионального молодежного сотрудничества»; «Содействие профориентации и карьерным устремлениям молодежи»; «Развитие молодежного самоуправления» и др.

Вызовом проектному менеджменту является проблема эффективности молодежных проектов: проектные команды испытывают затруднения в планировании ресурсных затрат, определении качественных и количественных показателей эффективности, кратчайших путей в достижении ожидаемых результатов. Наш опыт экспертной работы на всероссийских конкурсах молодежных проектов Федерального

агентства по делам молодежи, Национальной родительской ассоциации РФ позволяет обратиться к проблеме с позиции ресурсного подхода.

Команда нацелена на результат

Особенность подхода состоит в том, что он наиболее ценен в ситуации, когда показатели достижения целей сложно получить или измерить (молодежные проекты часто представляют собой как раз такие случаи). Парадигма ресурсного управления диктует понимание эффективности через наблюдение за началом управления проектом, «входом» и оценку способности команды эффективно добывать ресурсы, необходимые для достижения результата. В этом ключе представляет интерес способность команды добывать финансовые, технологические ресурсы и человеческий капитал; способность команды интерпретировать свойства окружающей среды и реагирование на ее изменения в направлении результата. При этом особенно важны стратегические ресурсы – те, которые: превосходят по качествам аналогичные ресурсы проектов-конкурентов; имеют долгие жизненные циклы; невозможно легко заменить; сложно скопировать.

Ресурсный подход позволяет нам рассмотреть проект как набор материальных и нематериальных ресурсов. Одной из сильных сторон ресурсного подхода является возможность с его помощью объяснить в доступных терминах причины успешности проекта.

Доказано, что причиной неудач в достижениях может быть отсутствие веры в эффективность собственных действий [5] (*Kurdyukova, 2012*). В исследовании ожиданий А. Бандура [1] (*Bandura, 2000*) различает ожидание эффективности (efficacy expectation) и ожидание результатов (outcome expectation). Самоэффективность – не

ABSTRACT:

The article discusses the problem field of the management of the youth sector: evaluation of the success of youth projects; key performance indicators; involvement of youth in social practice.

KEYWORDS: project management as a methodology, the resource-based approach to project management, self-efficacy, KPI, engagement of youth in social practice and social success of young people, «fast people».

JEL Classification: J22, O15, O35

Received: 09.04.2018 / Published: 30.06.2018

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Korosteleva T.V. [atlastv@mail.ru]

CITATION:

Korosteleva T.V. [2018] Menedzhment molodezhnoy sfery: vyzovy vremeni i vektor razvitiya [The management of the youth sector: challenges and direction of development]. *Liderstvo i menedzhment*. 5. [2]. – 55-62. doi: [10.18334/lm.5.2.39095](https://doi.org/10.18334/lm.5.2.39095)

то же самое, что ожидания относительно результатов или последствий своих действий. Это уверенность человека в том, что он может осуществить некоторые конкретные действия, тогда как предположения о результате относятся к тому, что он думает о возможных последствиях своей деятельности. В контексте наших рассуждений о проектной деятельности важна поведенческая самоэффективность (self-efficacy) – оценка собственной способности справиться со специфическими задачами и оказывать влияние на эффективность деятельности. Низкая самоэффективность равнозначна недостатку доверия к собственным поведенческим способностям, высокая способствует тому, что возникающие проблемы воспринимаются человеком не как непреодолимые препятствия, а как вызов, дающий возможность проверить и подтвердить свои способности. Такая оценка ситуации вызывает мобилизацию ресурсов организма. Пережитый опыт успеха – главный источник ее роста. Важный фактор – пример других людей: чем больше сходства между персоной, успешно решающей аналогичные задачи, и нами, тем сильнее воздействие. Ценным является и умение приобретать косвенный опыт, пластично входить в поток, в состояние физического или эмоционального подъема, обеспечивающего успех [3] (Korosteleva, 2014). Следовательно, самоэффективность – это в большей степени ожидание личного мастерства и определяется еще до того, как начинаются действия по проекту. На старте проекта это требует рефлексивного поведения всех участников проекта.

Управление проектом происходит не через индивидуальные «самоэффективности», а посредством командной эффективности – важны готовность к совместному преобразованию социальной ситуации, приближение желаний его социального будущего. Автор статьи является сторонником концепта «Концентрация команды над проектом».

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, KPI) – показатели деятельности проектной команды, которые помогают в достижении стратегических и тактических целей, – важная проблема в управлении проектами. Использование ключевых показателей эффективности дает возможность оценить состояние системы ресурсов и помочь в реализации проектной идеи. KPI позволяют осуществлять контроль деловой активности каждого члена команды, подразделений и проекта в целом. Трактовка стандарта ISO 9000:2008 термин «Performance» делит на результативность и эффективность. По стандарту, результативность – это степень достижения запланиро-

ОБ АВТОРЕ:

Коростелева Татьяна Викторовна, доктор педагогических наук, профессор кафедры истории и управления инновационным развитием молодежи (atlastv@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Коростелева Т.В. Менеджмент молодежной сферы: вызовы времени и вектор развития // Лидерство и менеджмент. – 2018. – Том 5. – № 2. – С. 55–62. doi: [10.18334/lim.5.2.39095](https://doi.org/10.18334/lim.5.2.39095)

ванных результатов (способность проектной команды ориентироваться на результат), а эффективность – соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами (способность к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определенными требованиями – временем, затратами, степенью достижения цели). Следовательно, «performance» объединяет в себе и результативность, и эффективность, а KPI видится как ключевой показатель успешности, результата деятельности, так как результат деятельности содержит в себе и степень достижения, и затраты на получение результата.

В случае крупных и продолжительных проектов на компьютерах устанавливается специальная программа/приложение, позволяющая контролировать решаемые задачи – чем занимаются члены команды и как они соблюдают принятый регламент (BPI). Участник проектной команды сам устанавливает в открывающемся окне приложения список проектов, над которыми работает, и отмечает их состояние. Например, «выполнение задачи» или опция «простой». Поскольку время, выделенное на реализацию проекта, нормировано, то любой вынужденный простой выгоднее показать, чтобы потом вычесть период простоя из общего срока, отведенного на решение задачи. Такой мониторинг полезен не только руководителю проекта, но и всей команде. Каждый заинтересован в таких условиях работать с максимальной отдачей.

Эксперты подсчитали, что в российских проектных командах более 50 % рабочего времени используется неэффективно. По результатам проведенного исследования получилось, что в среднем неэффективно в течение рабочего дня используются 4 часа 25 минут. Из них примерно 80 минут уходит на перекуры, 60 минут – на чаепития, около часа – на неформальное общение с коллегами, и еще 45 минут – это период до и после обеда, когда резко снижается интенсивность работы. 15 минут приходится на опоздания и преждевременный уход с работы. Итого: полдня – простой.

Отобразив распределение рабочего времени на диаграмме или графике, можно увидеть соотношение периодов активной работы, отдыха, вынужденного простоя и нерегламентированного перерыва. Поскольку вынужденный простой является следствием плохой организации процессов, собрав и проанализировав полученные данные, легко определить, где «узкое место» и сколько человек необходимо и достаточно для поддержки каждого процесса. BPI не отменяют KPI. Лишь сочетание BPI с KPI дает желанную полноту информации. Например, низкие KPI еще ни о чем не говорят. Но в сочетании с низкими BPI мы уже можем предположить, что участник команды действительно просто растратил свое время. KPI отражают результат, а BPI – процесс. При этом KPI функционально зависит от BPI. То есть обеспечив человеку нормальный рабочий процесс, мы автоматически получим хороший результат.

Мы поддерживаем движение человека в трудные задачи

Если показатель, который взят менеджером проекта, не связан с целью – не образуется исходя из ее содержания, тогда нет смысла его использовать. Значит, нужно просто выбрать адекватные и прозрачные критерии.

Приведем пример использования критерия «продолжительность цикла» (cycle time), на языке проекта – продолжительность фазы/вехи. Вроде бы нормальная метрика – что-то можно реально подсчитать и использовать для стимулирования команды. Однако возникает проблема: падение качества в ущерб количеству. Но некоторые члены команды по матрице ответственности не влияют на этот фактор напрямую – слишком высокоуровневая метрика. Если руководитель проекта начинает оценивать работу на основании cycle time, это значит, что он не стремится решить проблемы команды и разобраться в процессах, а просто переваливает все на команду. Как следствие мотивация, интерес, удовлетворенность – все стремительно падает вниз. На неформальном уровне принято считать, что попытка поставить вознаграждение разработчика в зависимость от высокоуровневой метрики – свидетельство менеджерской беспомощности.

Хотелось бы пояснить позицию. Человек команды начинает работать, и делает свою работу хорошо, потому что он компетентен и ему это интересно. Но если его начинают «нагружать» странными метриками – он будет оптимизировать эти странные метрики. И его интерес к работе очень-очень быстро иссякнет, он будет в дальнейшем хотеть только материального вознаграждения – произойдет подмена внутренней мотивации внешней.

Анализируя, оценивая и сравнивая, через KPI менеджмент проекта, можно сделать выводы о том, достигла команда поставленных цели и задач или нет. Итак, прозрачность, определенность, перспективность, нацеленность на постоянное поддержание обратной связи – требования к определению метрик для оценки ключевых показателей результативности команды. Это важнейшее отличие проекта от прожекта.

Другим вызовом менеджменту молодежной сферы выступает вовлеченность молодежи. Вовлеченность – важная движущая сила любой молодежной практики, а в некоторых случаях даже стратегическая основа инициации гражданской и общественной активности. В общем виде вовлеченность характеризует внутреннее состояние человека: полностью ли он включен в жизнь общества, организации; разделяет ли он смыслы и ценности, транслируемые в процессе совместной деятельности; доволен ли он работой; готов ли проявлять инициативу и усилия для достижения результата? Как показало наше исследование, «конкурентные преимущества «вовлеченных» проектных команд на ресурсообеспечение впечатляют: до 20–25 % добавочной стоимости от работы» [4] (Korosteleva, Kurdyukova, 2015).

Исследование вовлеченности членов команды выявляет ключевые драйверы и критические зоны, способные убить мотивацию.

Наш опыт исследования проблемы вовлеченности сотрудников дает основания положительно охарактеризовать инструментарий – экспресс-опросник «Q12». Опросник разработан на основе многочисленных фокус-групп и интервью, представлен 12 вопросами, ответы на которые в наибольшей степени коррелируют с основными показателями эффективности работы команды.

Вариант адаптации нами опросника к условиям проектных практик выглядит следующим образом.

1. Знаете ли Вы, что ожидают от вас другие члены, руководитель проекта?
2. Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения работы?
3. Имеете ли Вы возможность делать по проекту то, что Вы делаете лучше всего? 4. Получали ли Вы за последние 7 дней одобрение или похвалу членов команды за хорошо выполненную работу?
5. Учитывает ли руководитель проекта при распределении ответственности по проекту Ваши личностные качества?
6. Работа по проекту способствует развитию Вашей деловой компетентности?
7. Принимается ли во внимание ваша точка зрения в процессе принятия решений?
8. Вызывает ли у Вас чувство значимости работа по проекту возможность совместного преобразования социальной ситуации?
9. Считают ли другие члены команды своим долгом качественное выполнение работ по проекту?
10. Есть ли у Вас в проектной команде друг?
11. С момента разработки проектной идеи говорил ли кто-либо с Вами из окружения проекта о Ваших достижениях и успехах?
12. В процессе разработки проектной идеи и реализации проекта были ли у Вас возможности для приобретения новых знаний и опыта?

В анализе результатов учитывается количество утвердительных ответов: чем больше таких ответов дает человек, тем выше уровень его вовлеченности в проект.

Коннотация данных вопросов обнаруживает в «вовлеченности» эмоциональную, интеллектуальную приверженность проекту/акции/форуму, а также интенсивность усилий, прикладываемых молодым человеком для достижения максимального результата. Создание и поддержание высокого уровня вовлеченности молодых людей жизненно необходимо для реализации молодежной политики на всех уровнях – от муниципального до федерального.

В поле менеджмента молодежной сферы сегодня находится и проблема, которую мы назовем «быстрые люди». Она состоит в том, что появилась генерация молодых людей, которые ориентированы исключительно на предельно узкий и прагматичный результат. Молодые люди сфокусированы на решении приближенных задач без учета перспектив, обратной связи из внешней среды – именно это и ускоряет их действия. Высокая скорость принятия и реализации решений, широкий круг оперативных кон-

тактов дают им ситуативные преимущества и «пробивную» мощь. Под нашим руководством В. В. Томенко в 2016–17 гг. на выборке 424 студентов Гуманитарного института ФГБОУ ВО «Российский государственный университет физической культуры, спорта, молодежи и туризма» провела исследование представлений студентов о социальном успехе. Результаты исследования позволили выявить следующие смысловые детерминанты в представлениях о социальной успешности: карьера, власть, влияние, признание, узнаваемость в сообществе; уникальные умения, экспертные компетенции, материальные атрибуты успеха, наличие социальных связей.

Социальный успех в представлениях молодых респондентов, прежде всего, ассоциируется с богатством/материальным достатком. Подтверждение этому можно найти в теории поколений Штрауса-Хоува, согласно которой ценностные ориентиры поколения «Y» обусловлены тем, что этому поколению внушались материальные установки: работать ради получения денег, мечтать о профессии, которая будет приносить высокий доход.

С высокой интенсивностью респонденты ассоциируют социальный успех с построением успешной карьеры: для современной молодежи ощущение своей успешности достигается посредством удовлетворенности от своей работы, от достижения высокой должности, властных полномочий, завоевания уважения своих коллег. С социальным успехом у студентов ассоциируется и такой социальный маркер, как достижение результатов (целей). Реже можно встретить такие смысловые детерминанты, ассоциирующиеся у молодежи с понятием социального успеха, как признание, узнаваемость в обществе, уникальные умения и экспертные компетенции.

Выводы

Наше исследование иллюстрирует проблему «быстрых людей». Однако концентрация на достижении текущих целей любой ценой уничтожает таким использованием социальную и материальную инфраструктуру и саму среду их деятельности. Сегодня можно наблюдать стремительный выход подобных менеджеров как в коммерческих проектах, так и в проектах НКО. В связи с этим проблема менеджмента состоит в противоречии – доминировании частных коммерческих интересов над общественными. Задача в том, чтобы объединить энергию и эффективность таких людей с усилиями общества по созданию социальных инфраструктур, поддерживающих их деятельность и направляющих ее на социальные смыслы.

Не обращаясь далее к примерам, попадающим в проблемное поле современного менеджмента молодежной сферы, артикулируем следующие векторы развития: самоэффективность как ожидание; поиск ключевых показателей эффективности проектной деятельности; вовлеченность молодежи в социальную практику, проблема «быстрые люди».

Главный вызов менеджменту – создание интеллектуальных экосистем. Менеджмент

сферы молодежной политики не должен инструментально опаздывать – это корреспондирует с устройством современного мира.

ИСТОЧНИКИ:

1. Бандура А. Теория социального научения / Пер с англ. – М.: Евразия», 2000.
2. Словарь живого великорусского языка. Т.3 Даль В.И. Словарь живого великорусского языка. Т.3. СПб. – М.: Типография М. О. Вольфа, 1880
3. Коростелева Т.В. Патриотизм как аттитюд молодежи // Актуальные проблемы психологического знания, 2014. – № 2.
4. Коростелева Т.В., Курдюкова Н.А. Экономическая активность молодежи как социально-психологический феномен // Новое в психолого-педагогических исследованиях, 2015. – № 2
5. Курдюкова Н.А. Социальный успех как социокод современной молодежи // Актуальные проблемы психологического знания, 2012. – № 4.

REFERENCES:

- Bandura A. (2000). Teoriya sotsialnogo naucheniya [The theory of social learning] Moscow: Evraziya. (in Russian).
- Korosteleva T.V. (2014). Patriotizm kak attityud molodezhi [Patriotism as the attitude of the youth]. Aktualnye problemy psikhologicheskogo znaniya. (2). (in Russian).
- Korosteleva T.V., Kurdyukova N.A. (2015). Ekonomicheskaya aktivnost molodezhi kak sotsialno-psikhologicheskii fenomen [Economic activity of young people as a socio-psychological phenomenon]. Novoe v psikhologo-pedagogicheskikh issledovaniyakh. (2). (in Russian).
- Kurdyukova N.A. (2012). Sotsialnyy uspekhn kak sotsiokod sovremennoy molodezhi [Social success as the social code of modern youth]. Aktualnye problemy psikhologicheskogo znaniya. (4). (in Russian).