



IV форум лидеров
корпоративного
обучения России



Человек в организации: от шаблона к субъекту

Университет НЛМК

Колесова Полина
Директор

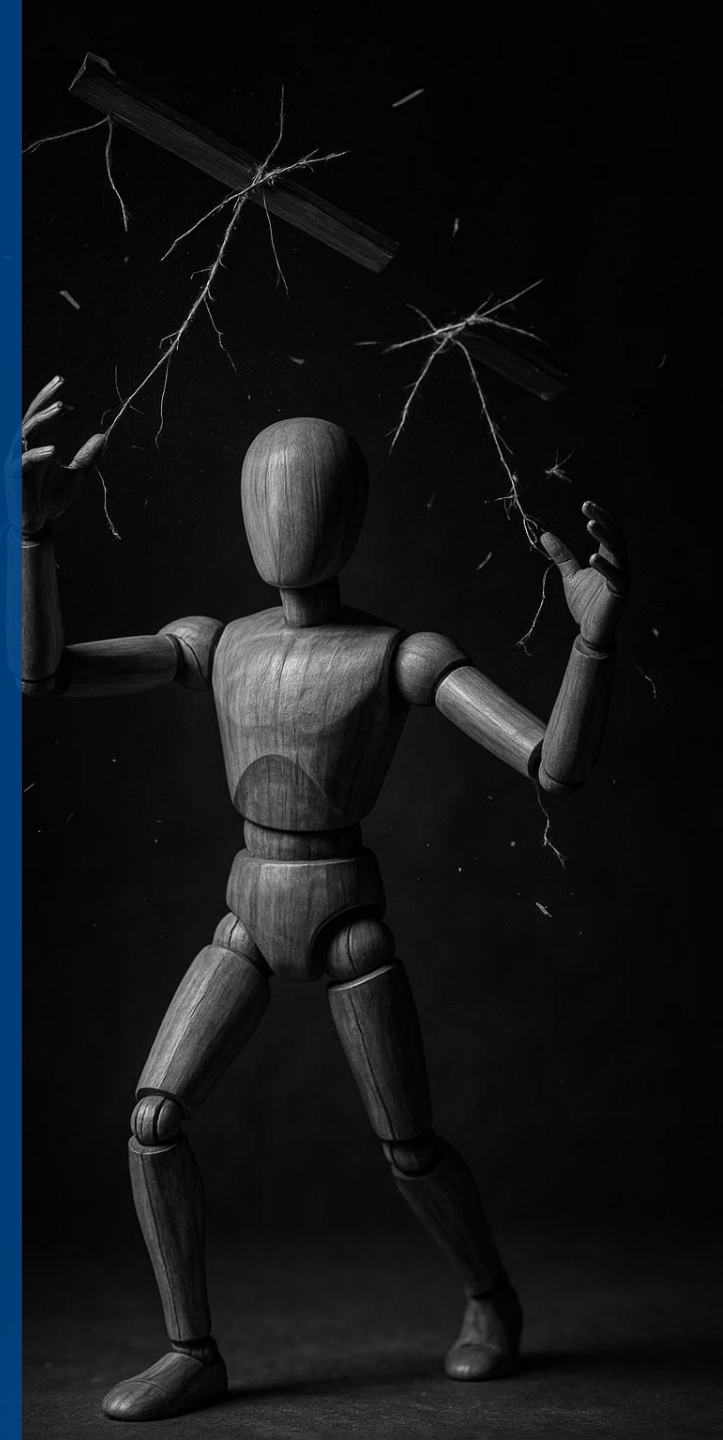
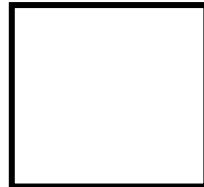
18.07.2025

ЧЕЛОВЕК В ОРГАНИЗАЦИИ: ОТ ШАБЛОНА К СУБЪЕКТУ

Как меняется взгляд на сотрудника и зачем переставать мерить людей компетенциями?

- ` современный бизнес-мир требует не просто исполнителей, а со-участников — людей, способных к инициативе, смыслополаганию, самоопределению
- ` компетентностный подход делает ставку на прогнозируемость, унификацию, норму и тем самым кажется обесценивает уникальные конфигурации человеческой деятельности, оперирует матрицей, кажется оценки сильно зависят от качества матрицы
- ` новая оптика может быть видеть человека не как носителя набора функций, а как субъекта, выстраивающего свою систему отношений с делом, с другими, с собой

Если мы воспроизводим компетенции,
не воспроизводим ли мы шаблоны?



ЧЕЛОВЕК КАК...

1920-е

Функция

модель: homo economicus
контекст: научное
управление (тейлор, форд)
человек: элемент
производственной машины,
предсказуемый,
управляемый
основная логика:
эффективность,
стандартизация, контроль
ключевые авторы:
- Фредерик Тейлор:
«Научная организация
труда»
- Генри Форд: конвейер
как метафора человека в
системе

1950-е

Социальная «единица»

модель: социальный
человек (social man)
контекст: human relations
movement, влияние
психологии отношений
человек: член группы,
мотивируемый признанием
и принадлежностью
основная логика: важны
командные нормы,
атмосфера, лидерство
ключевые авторы:
- Э. Мэйо (хоторнские
эксперименты)
- Ч. Барнард, Д. Макгрегор
(теория x и y)

1970-е

Личность

модель:
самореализующийся
человек (self-actualizing
man)
контекст: гуманистическая
психология, рост интереса к
мотивации
человек: уникален,
стремится к росту и
раскрытию потенциала
основная логика:
поддерживать развитие
личности в организации
ключевые авторы:
- А. Маслоу (иерархия
потребностей)
- К. Роджерс (личностно-
центрированный подход)
- Крис Арджирис (зрелость
и личностное развитие в
организациях)

1990-е

Когнитивная сущность

модель: обучающийся
человек (knowledge
worker, cognitive agent)
контекст: экономика
знаний, рост роли ИТ и
стратегического
мышления
человек: источник
знаний, рациональный
агент обработки
информации
основная логика:
обучение, адаптация,
принятие решений
ключевые авторы:
- П. Сенге (обучающаяся
организация)
- Г. Саймон
(ограниченная
рациональность)

2000-е

Ресурс и бренд

модель: человеческий
капитал, self-branding
контекст: неолиберализм,
рост гибкости,
индивидуализация труда
человек: инвестиционный
актив, управляемый
субъектом рынок
основная логика: оценка,
эффективность, self-
management
ключевые авторы:
- Г. Беккер (человеческий
капитал)
- М. Фуко
(губернативность и
субъектность через
дисциплину)

2020-е

Субъект в системе смыслов?

модель: субъект в полях
деятельности, культуры и
развития
контекст: кризис
инструментального подхода,
поиск зрелости и смысла
человек: не только знает и умеет,
но делает выбор, создаёт поле и
действует с опорой на ценности
основная логика: авторство,
включённость, культурная
ответственность
ключевые авторы:
- Б. Асмолов (субъектность как
качество личности)
- М. Мамардашвили, В. Библер
(мышление как становление)
- интегральные подходы (Кен
Уилбер, культурно-
деятельностная психология)

ЧЕЛОВЕК КАК...

Диалогический подход					
Компетентностный подход	Проблемный подход	Бихевиористический подход	Личностно-ориентированный подход	Контекстный подход	??????
1920-е	1950-е	1970-е	1990-е	2000-е	2020-е
Функция	Социальная «единица»	Личность	Когнитивная сущность	Ресурс и бренд	Субъект в системе смыслов?
модель: homo economicus контекст: научное управление (тейлор, форд) человек: элемент производственной машины, предсказуемый, управляемый основная логика: эффективность, стандартизация, контроль ключевые авторы: - Фредерик Тейлор: «Научная организация труда» - Генри Форд: конвейер как метафора человека в системе	модель: социальный человек (social man) контекст: human relations movement, влияние психологии отношений человек: член группы, мотивируемый признанием и принадлежностью основная логика: важны командные нормы, атмосфера, лидерство ключевые авторы: - Э. Мэйо (хоторнские эксперименты) - Ч. Барнард, Д. Макгрегор (теория х и у)	модель: самореализующийся человек (self-actualizing man) контекст: гуманистическая психология, рост интереса к мотивации человек: уникален, стремится к росту и раскрытию потенциала основная логика: поддерживать развитие личности в организации ключевые авторы: - А. Маслоу (иерархия потребностей) - К. Роджерс (личностно-центрированный подход) - Крис Арджирис (зрелость и личностное развитие в организациях)	модель: обучающийся человек (knowledge worker, cognitive agent) контекст: экономика знаний, рост роли ИТ и стратегического мышления человек: источник знаний, рациональный агент обработки информации основная логика: обучение, адаптация, принятие решений ключевые авторы: - П. Сенге (обучающаяся организация) - Г. Саймон (ограниченная рациональность)	модель: человеческий капитал, self-branding контекст: неолиберализм, рост гибкости, индивидуализация труда человек: инвестиционный актив, управляемый субъектом рынок основная логика: оценка, эффективность, self-management ключевые авторы: - Г. Беккер (человеческий капитал) - М. Фуко (губернативность и субъектность через дисциплину)	модель: субъект в полях деятельности, культуры и развития контекст: кризис инструментального подхода, поиск зрелости и смысла человек: не только знает и умеет, но делает выбор, создаёт поле и действует с опорой на ценности основная логика: авторство, включённость, культурная ответственность ключевые авторы: - Б. Асмолов (субъектность как качество личности) - М. Мамардашвили, В. Библер (мышление как становление) - интегральные подходы (Кен Уилбер, культурно-деятельностная психология)

УСТАЛОСТЬ ОТ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

В чем пределы и исчерпанность модели компетенций?

- ` компетенции описывают поведение, не раскрывая причин и смыслов
- ` создают иллюзию линейного развития: +1 к влиянию, +1 к стрессоустойчивости
- ` подменяют личностное развитие механическим улучшением индикаторов
- ` часто вытесняют богатый контекст, а именно в каких условиях, в каких отношениях, в каком замысле человек действует

Пример:

человек, проявляющий зрелое поведение в одной среде (например, в живом проекте), оказывается «неудовлетворительным» по шаблону компетенции в другом, хотя качество действия не ниже

Ценности подхода

- Удобен
- Понятен
- Прост
- Бесконечен

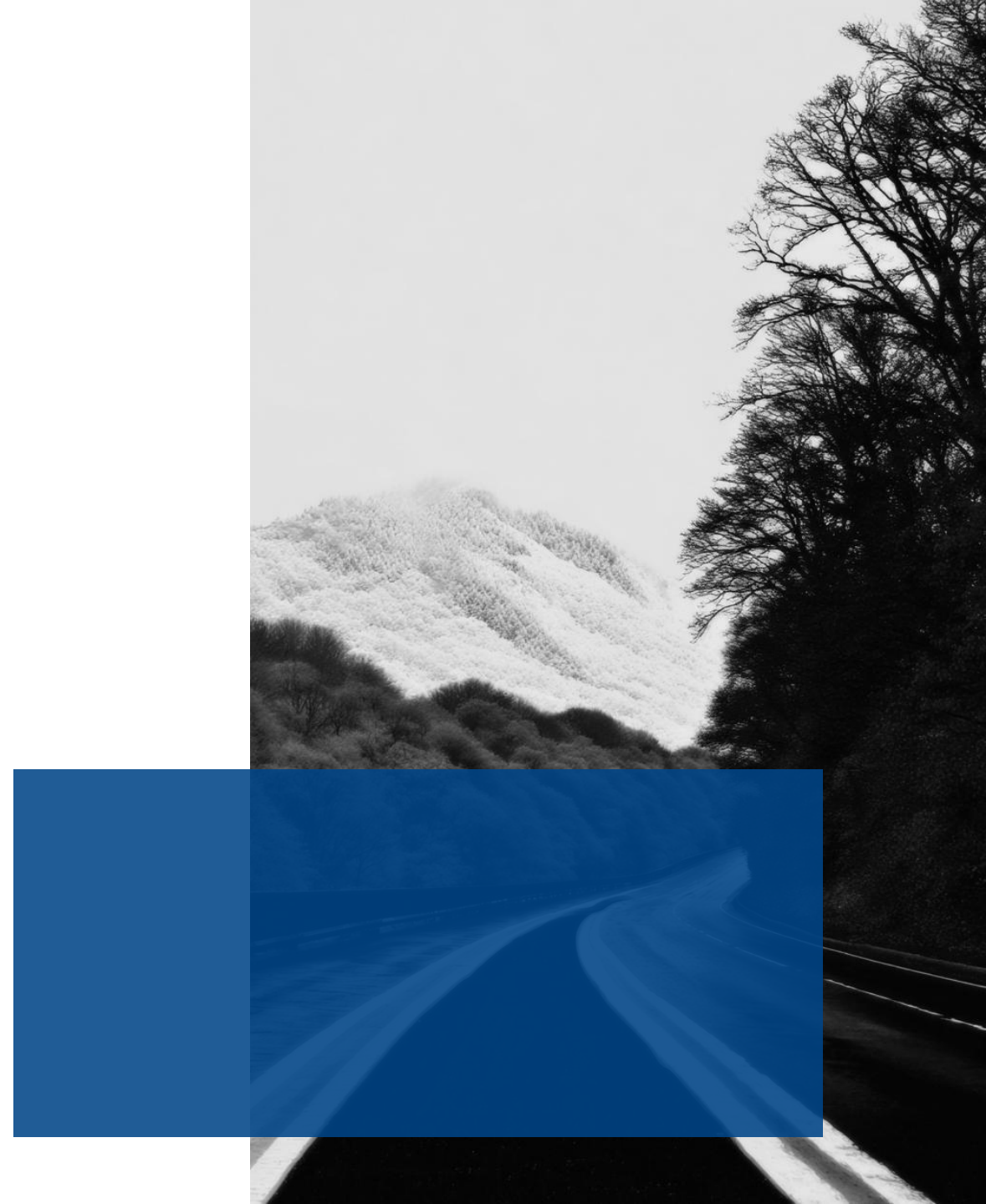
Трудности подхода

- Недостижим в образовательных курсах
- Неизмерим в сложных матрицах
- Нецел или даже ограничен
- Несовременен в убегающих профессиях

ДЕЯТЕЛЬНОСТНЫЙ ПОВОРОТ

Человек как субъект действия, а не носитель навыка

- ` деятельностный подход, где важен не просто результат, а процесс становления субъекта через деятельность
- ` человек оценивается не по шкале, а по способности инициировать, удерживать, обосновывать и развивать замысел
- ` акценты на то кто автор? кто создаёт поле действия? какие отношения выстраивает?



ТРИАДА СУБЪЕКТНОСТИ

Человек как..

Субъект своего дела/деятельности

инициирует и ведёт действие от замысла до результата, влияет на процесс, принимает решения и готов нести за них последствия

1

2

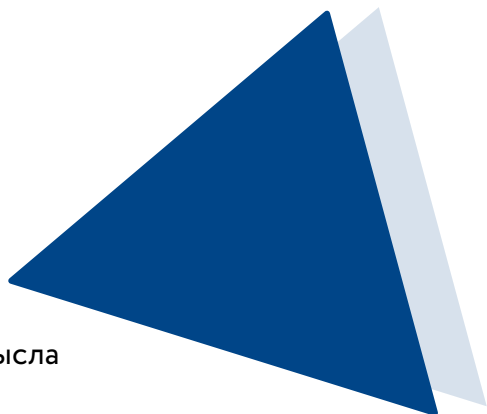
Субъект своего развития

осознанно выбирает траекторию роста, умеет ставить и переосмыслять цели, берёт на себя ответственность за свой путь, а не плывёт по заданной системе

3

Субъект культуры

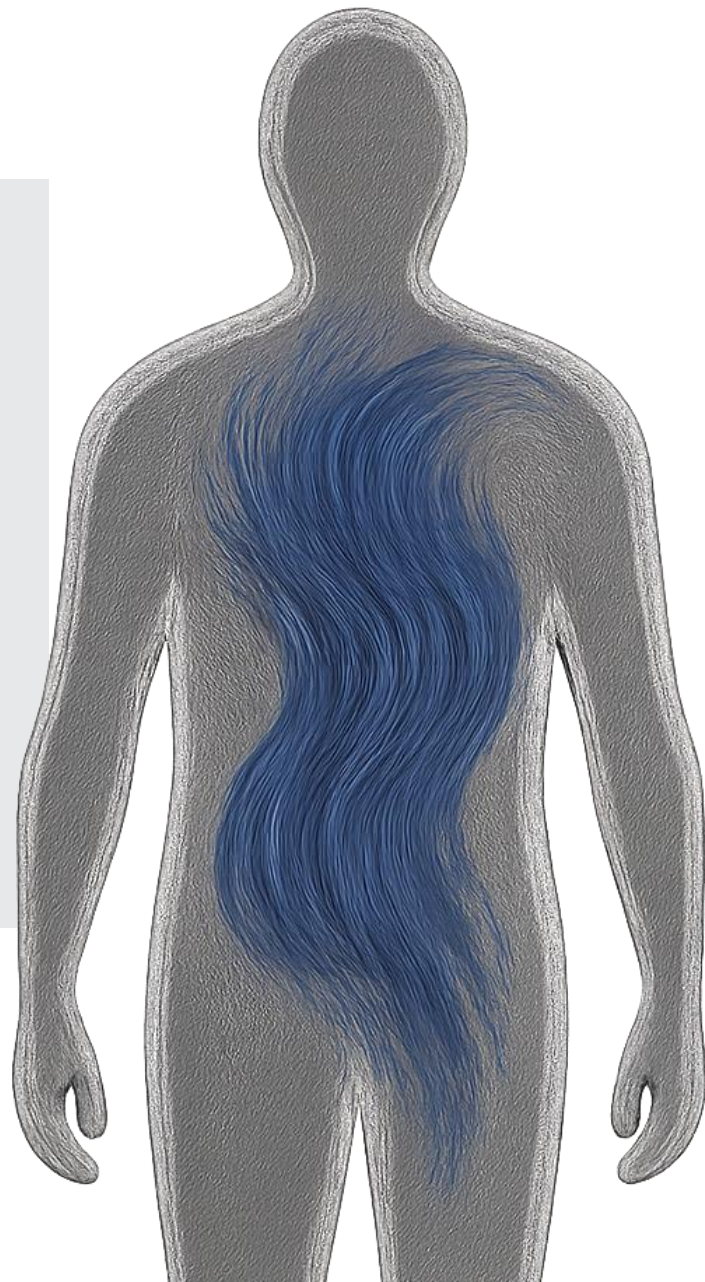
осознающий, в каких смыслах, ценностях и традициях он действует; умеет задавать вопросы к нормам, интерпретировать и формировать культурные коды в команде и организации



СУБЪЕКТНОСТЬ VS КОМПЕТЕНЦИИ

Аспект	Компетенции	Субъектность
Единица анализа	поведение	отношения и замыслы
Отношение к норме	сравнение с эталоном	распознавание уникальности
Вектор развития	апгрейд навыков	становление субъекта
Оценка	индикаторы	качества взаимодействий и смыслов

Какой подход даёт больше пространства для взросления?



КАК ЭТО ВИДНО В ПРАКТИКЕ

Реальные ситуации, в которых проявляется субъектность

- ` сотрудник, не дожидаясь задачи, собирает команду вокруг идеи и пробует её запустить
- ` специалист, рефлексируя провал проекта, предлагает изменить подход, признавая свою долю ответственности
- ` руководитель, который замечает усталость команды и перестраивает работу, исходя из заботы и смысла, а не KPI



КАК НАБЛЮДАТЬ СУБЪЕКТНОСТЬ

Если не индикаторы, то что?

` **Интервью и нарративы.**

Как человек рассказывает о своём действии? Где его центр мотива?

` **Карта отношений.**

Какие связи он создаёт? Кого вовлекает? С кем строит устойчивые форматы взаимодействия?

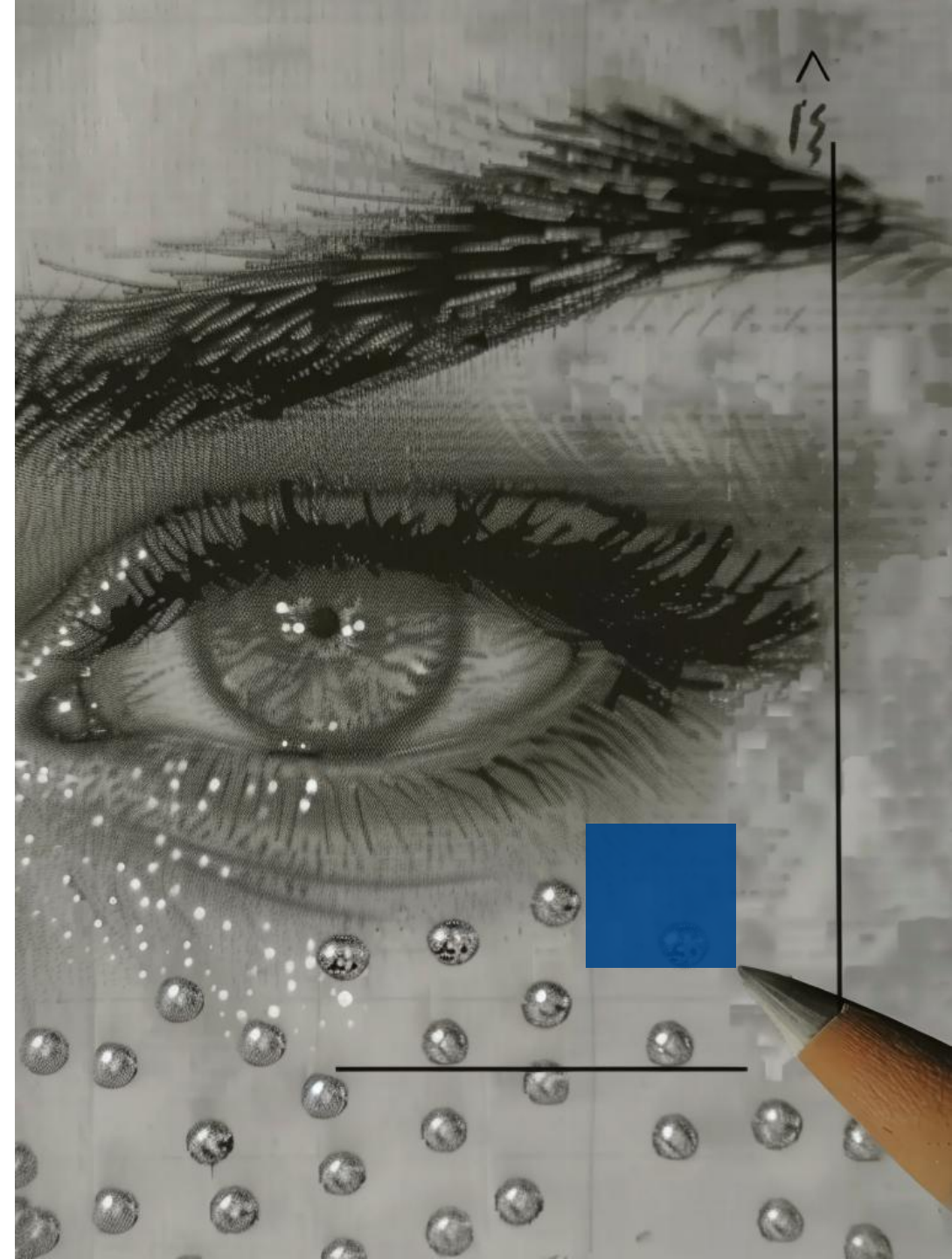
` **Поле действия.**

Какие циклы он завершает? Какие инициативы удерживает?

Прототип метрики:

` Heatmap субъектности, зоны высокой включённости и авторства

` Карта типов действий, реактивные, нормативные, авторские, трансформирующие



ВЫЗОВЫ ПОДХОДА

Почему пока не внедрено массово

- ` субъектность сложно масштабировать, так как требует наблюдения, рефлексии, контекста
- ` рынок требует «быстрых инструментов оценки», а это медленная рамка
- ` нет шаблонов, а есть необходимость удерживать сложность, различия, парадоксы

Возможности

- ` пилотировать в лидерских программах, в проектах, в наставничестве
- ` использовать как лупу, то есть не для всех, но для ключевых ролей и ситуаций взросления



ЗАЧЕМ ИДТИ В ЭТУ СТОРОНУ

Чего мы хотим на самом деле?

- ` не просто исполнителей, а партнёров, соавторов, носителей инициативы
- ` не просто предсказуемость, а осмысленное участие
- ` не просто адаптацию, а развитие

**Субъектность - это не идеал, это условие
устойчивости в неопределённости**



ФИНАЛЬНЫЙ ВОПРОС

Какую организационную среду нужно построить, чтобы человек мог быть субъектом?

- ` какие формы поддержки? какие вызовы?
- ` какую метрику можно создать, не обесценив суть?
- ` кто готов к со-исследованию этого пути?

вопрос для обсуждения:

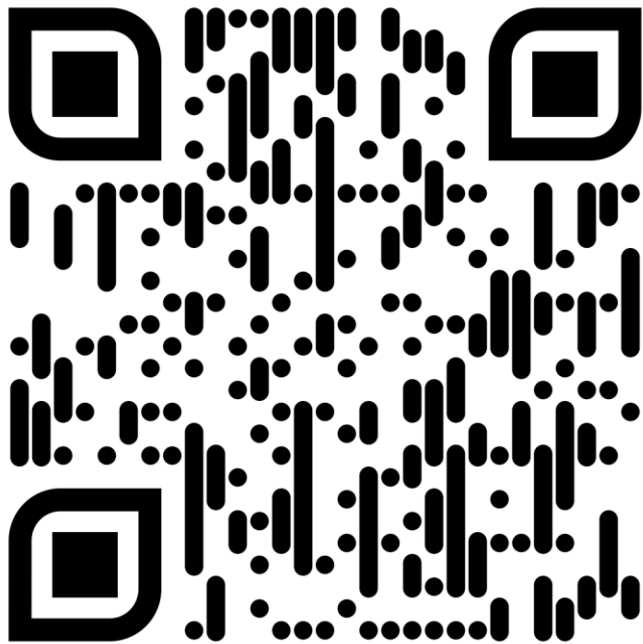
Можно ли, по вашему, оценить субъектность?

Если да, то как?



Где проходит мыслительная
деятельность автора:

Полина Колесова



Вступить в группу, чтобы
помыслить вместе:

