

# Современная концепция управления человеческими ресурсами

Костенко Елена Петровна  
к.э.н., доцент кафедры управления человеческими  
ресурсами

**8-988-99-43-988**

**[kostenko.ep@yandex.ru](mailto:kostenko.ep@yandex.ru)**

**Управление  
персоналом**

```
graph TD; A[Управление персоналом] --- B(Практическая функция); A --- C(Область знаний, научная дисциплина);
```

**Практическая  
функция**

**Область  
знаний,  
научная  
дисциплина**

# Этапы развития теории управления персоналом

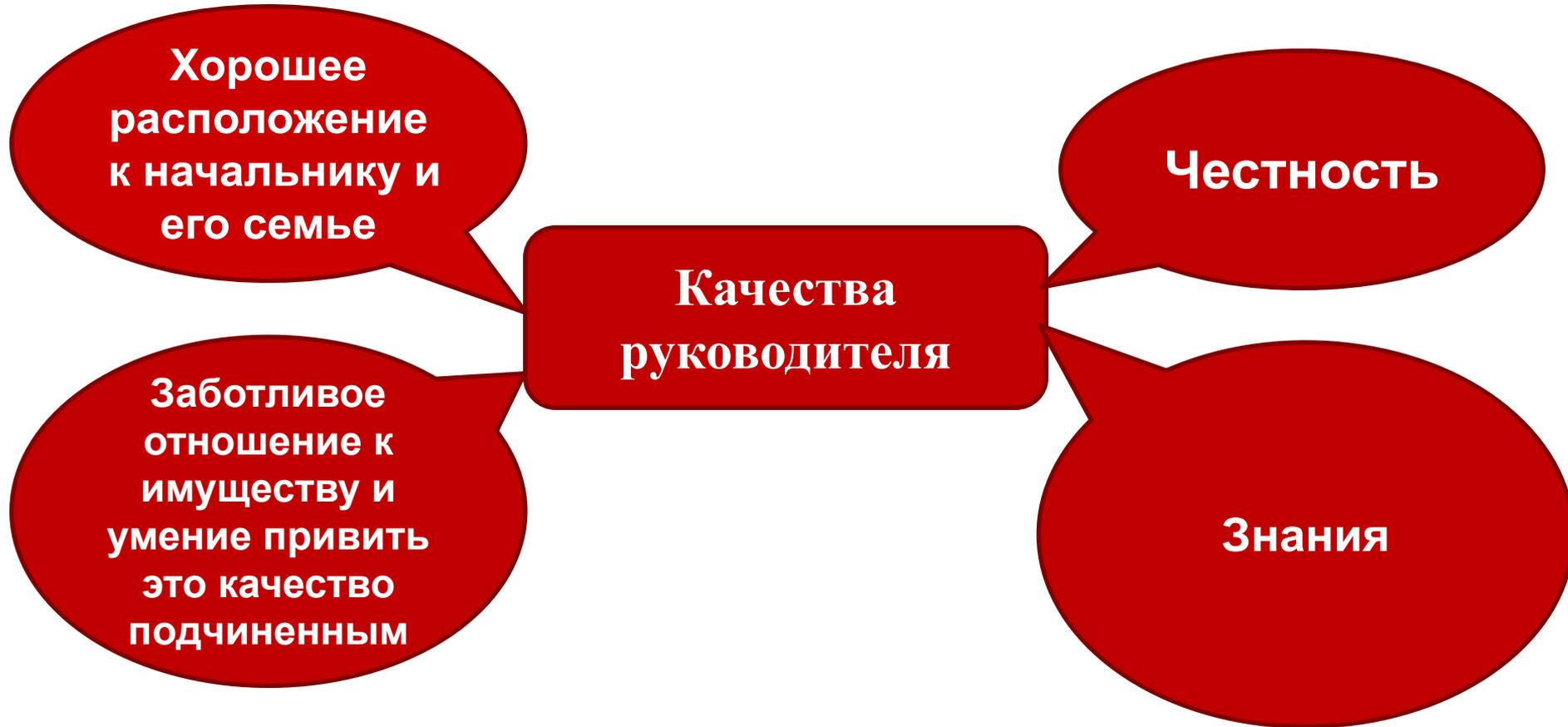
- «**Донаучный период**» (до конца XIX в.) - кумулятивное накопление знаний об управлении работниками, знаний, основанных на фактах, на эмпирическом (индуктивном) понимании
- «**Научный период**» (с начала XX в.) – замена индуктивных знаний знаниями, основанными на дедукции



**Источники знаний об  
управлении  
персоналом  
в «донаучный  
период»**

**высказывания  
отдельных  
мыслителей**

**«Поручения»,  
Своды законов,  
Цеховые уставы,  
«Правды»**



**Ксенофонт:  
Абсолютно необходимое качество управляющего –  
«умение начальствовать над работниками»**

«Неумеренные по  
части сна»

**Руководителями  
не могут быть**

«Чрезмерно  
преданные  
любовным  
наслаждениям»

«Невоздержанные  
в употреблении  
вина»

# УКАЗЪ

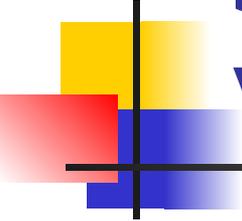
Подчиненный перед лицом  
начальствующим должен иметь  
вид лихой и придурковатый, дабы  
разумением своим не смущать  
начальства.

ПЕТР

Декабря 9 дня 1708 года

# Теории управления персоналом

Управленческая школа	Представители	Содержание идей
<b>Классическое направление (начало XX века)</b>		
<b>Школа научного управления</b>	Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, Г. Форд, Ф. и Л. Гилбреты,	Работник один из факторов производства. Научная организация труда работников. Разработка принципов рационализации трудовых операций.
<b>Административная школа</b>	А. Файоль, Дж. Муни, А Рейли, Л. Гулик, Л. Урвик	Работник – главный ресурс организации. разработка вопросов планирования, координации трудовой функции, контроллинга.
<b>Школа бюрократической организации</b>	М. Вебер, М. Крозье, Р. Мертон, Э. Доунс, А. Гоулднер	Работник – инструмент достижения управленческих результатов. Способы достижения целей - ответственность работников, четкие должностные инструкции, бюрократические правила и процедуры.
<b>Гуманистическое направление (с 20-30-х гг. XX века)</b>		
<b>Школа человеческих отношений</b>	Г. Мюнстерберг, М. Фоллетт, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер и Ч. Барнард.	Работник – особый ресурс предприятия. Идеи социального развития работника в организации, менеджмент как процесс взаимодействия людей и изучения межличностных отношений.
<b>Бихевиористская школа</b>	<u>Конец 1950-х гг.</u> А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджирис.	Работник – уникальный ресурс организации. Проблемы морально-психологического стимулирования и мотивации отдельного работника.
<b>Школа управления человеческими ресурсами</b>	<u>Последние десятилетия XX в.</u> М. Армстонг, Е. Лоулер, Дж. Пфедфер, М. Хьюзелид, С. Вуд	Работник – инвестиционный ресурс организации, особая экономическая ценность. Затраты на персонал, как инвестиции, приносящие прибыль. Разработка программ длительной занятости работника. Формирование агентских отношений между работником и нанимателем.



# Этапы формирования системы управления персоналом

---

- 1890-1920(30) гг. – ориентация на «классический» стиль руководства
- 1920- ...- ориентация на «гуманистический» стиль руководства
- 1920-1950 гг. – акцент на «человеческие отношения»
- 1950 -1970 гг. - акцент на психологизацию и индивидуализацию управления
- 1970 - ... - акцент на управление «человеческими ресурсами»

# Классический стиль руководства работниками

---

- жесткое администрирование
- рационализация труда и рабочего места
- совершенствования формальных отношений между руководителями и работниками
- недостаточная степень учета человеческого фактора - работник – «винтик машины управления»
- ориентация на концепцию «экономического человека» - единственный эффективный мотиватор – деньги

# Инструменты классического стиля руководства

- Денежная мотивация по принципу «кнут и пряник».
- Инструкционные карточки для работников.
- Поддержание строгой дисциплины.
- Функциональное распределение работы.
- Механизация трудовых процессов.
- Система «бесшумного контролера дисциплины».
- Диаграммы Ганта.
- «Капиталистическая система благосостояния».

# Принципы бюрократического управления

- 1. Формирование иерархической структуры, состоящей из цепи должностей и команд** Авторитет и полномочия действуют только в рамках организации
- 2. Наличие системы безличных правил регулирующих порядок работы и ответственность каждого члена организации.** Все административные документы и решения оформляются в письменном виде.
- 3. Безличность руководителя.** Руководитель одинаково справедлив по отношению к своим подчиненным, но сохраняет необходимую «социальную дистанцию»
- 4. Соответствие квалификации работников занимаемой должности.**
- 5. Наличие системы контроля и санкций за невыполнение служебных обязанностей**

Макс Вебер



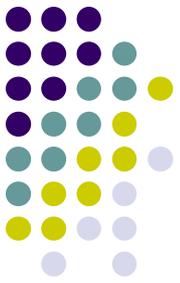
# Управленческие установки

1. Осуществление управления на безличной, рациональной основе
2. Стремление к следованию стандартам
3. Четкая цепь управленческой иерархии в компаниях и преобладание вертикальных структур
4. Стремление к минимизации рисков
5. Высокий уровень социальной ответственности
6. Абсолютная гласность и прозрачность корпоративных принципов деятельности службы управления персоналом
7. Долгосрочное сотрудничество

# Управление «человеческими отношениями»

- Отказ от инженерного подхода к управлению..
- Критика концепции «экономического человека»
- Главный объект внимания – человек (личность), поэтому применение стандартных установок – невозможно
- Установление равновесия между формальной и неформальной сторонами организацией
- Отказ от абсолютизации роли авторитета руководителя.
- Отказ от жесткой регламентации, выполнения всех требований руководителя
- Демократизация управления, гуманное отношение с подчиненными, уважение мнения специалистов и работников
- Улучшение морально-психологического климата в коллективе, налаживания межличностных отношений сотрудников и отношений «начальник-работник»
- Учет эмоционального фактора поведения и интересов работника
- Признание «хоторнского эффекта»

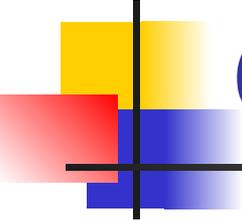
# Поведенческий подход в управлении персоналом



**Главная установка в  
управлении персоналом –  
деньги не единственный  
стимул работы**

# Мотиваторы поведения работника





# Управленческие установки бихевиористского подхода

---

- **Учет разнообразного комплекса потребностей** человека как социоиндивида, а не только упрощенных психофизиологических потребностей
- **Максимальная индивидуализация управления**
  - стремление оказать работнику помощь в осознании своих собственных возможностей
  - алгоритма повышения эффективности труда преимущественно отдельного работника

# Развитие концепции управления человеческими ресурсами



# Сравнение понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»

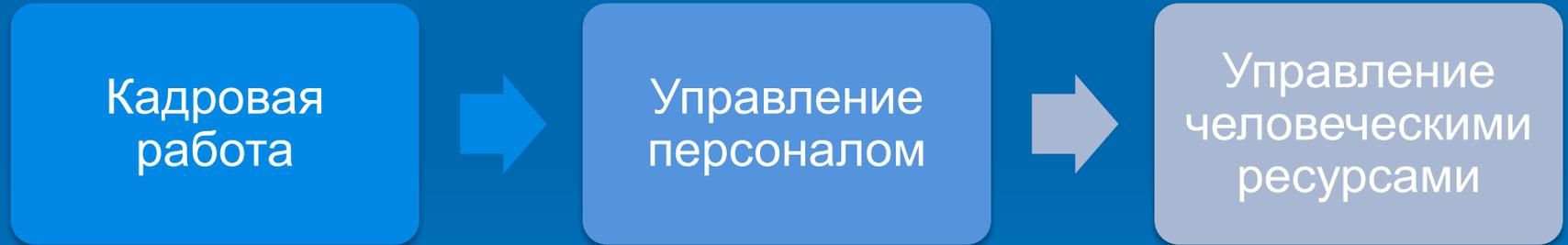
## Управление персоналом

- Реактивная, вспомогательная роль
- Акцент на выполнение процедур
- Сосредоточение на потребностях и правах персонала
- Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать
- Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджера
- Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации
- Вспомогательная функция для других департаментов
- Содействие переменам
- Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала
- Негибкий подход к развитию персонала

## Управление человеческим ресурсами

- Проактивная, инновационная роль
- Акцент на стратегию развития
- Сосредоточение на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
- Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать
- Конфликты регулируются лидерами рабочих групп
- Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов
- Вклад в добавочную стоимость бизнеса
- Стимулирование перемен
- Полная приверженность целям бизнеса
- Гибкий подход к развитию персонала

# Эволюция взглядов на управление работниками



# Современные функции управления человеческими ресурсами

планирование потребности в квалифицированных сотрудниках;  
составление штатного расписания и подготовка должностных инструкций

подбор персонала и формирование коллектива сотрудников

мотивация: заработная плата, премии, льготы, продвижения по службе

разработка и реализация программ профессиональной  
подготовки и повышения квалификации

анализ качества работы, аттестация и оценка сотрудников, контроль

# Сферы профессиональной деятельности HR-менеджера

- Разработка и реализация стратегии управления человеческими ресурсами
- Управление проектами в сфере HR
- Управление компенсациями и бенефитами
- Консалтинг в области рекрутмента, оценки, мотивации персонала
- Обучение и развитие персонала
- Управление талантами
- HR-брендинг
- Управление командой и вовлеченностью персонала
- Управление конфликтами и стрессами
- Управление компетенциями и создание корпоративных университетов

# Современные тренды HR-менеджмента

Мобильность,  
гибкая  
рабочая среда

Управление  
эффективностью

Управление  
талантами

HR-брендинг

Корпоративное  
обучение

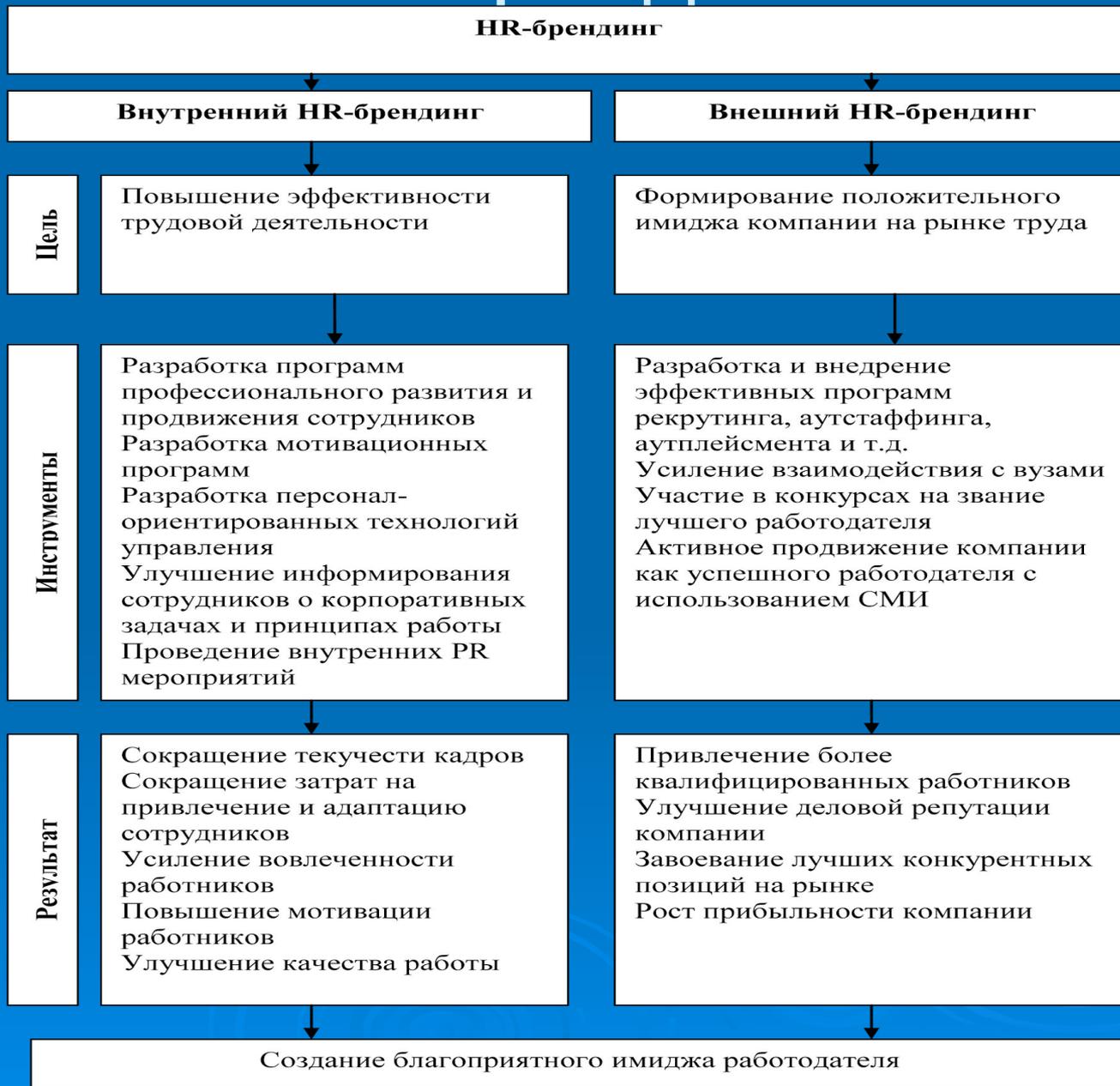
Мотивация,  
удержание  
сотрудников

Управление  
вовлеченностью

Глобализация

Big Data

# HR-брендинг



# Сущность HR- брендинга

- Под внутренним HR-брендингом понимается формирование особой корпоративной культуры, продвижение среди сотрудников идеологии «компания как семья».
- **Главная задача** внутреннего HR-брендинга - повышение уровня вовлеченности работников в дела компании.

# Сущность HR- брендинга

- Под внутренним HR-брендингом понимается формирование особой корпоративной культуры, продвижение среди сотрудников идеологии «компания как семья».
- **Главная задача** внутреннего HR-брендинга - повышение уровня вовлеченности работников в дела компании.

# Главные составляющие успеха HR-менеджера



# *Профессиональная компетентность*

- знание трудового законодательства
- знание порядка ведения кадрового делопроизводства
- владение технологией поиска и отбора персонала
- знание современных методик оценки персонала,
- умение построить систему адаптации и мотивации
- умение организовывать обучение сотрудников и оценивать его эффективность
- умение разрабатывать мероприятия, направленные на повышение лояльности персонала
- умение организовывать корпоративные мероприятия.

# *Эмоциональный интеллект*

- Эмоциональный интеллект - это способность понимать собственные и чужие эмоции, мысли и управлять ими.
- Умение находить общий язык с людьми помогающее поддерживать отношения с коллегами, руководством и подчиненными вне зависимости от их изначальной предрасположенности к этому

# Российские HR-тренды 2017 г.

**HR digital** - не просто автоматизация систем, а новое мышление, новый подход ко всем процессам взаимодействия с сотрудниками

- Автоматизация первичного отбора соискателей
- Использование социальных сетей для проверки и поиска сотрудников
- Геймификация обратной связи и комплексные облачные системы
- Оперирование текущих HR-задач через автоматизированные системы

# Российские HR-тренды 2017 г.

## 2. HR-аналитика — основа принятия управленческих решений

- Продукт компании HeadHunter «Люди в цифрах» предлагающий конкурентную аналитику, которая основана на данных вакансий и резюме на hh.ru
- Разграничение решений которые должен принимать человек, а какие может принимать машина, изучив базу данных

# Российские HR-тренды 2017 г.

## 3. Работа с персоналом приобретает черты сервиса

- Отношения между работодателем и сотрудником становятся ближе и человечнее.
- Работник ищет компанию, которая будет удовлетворять самым разным его потребностям
- По аналогии с клиентским опытом — customer experience — появился employee experience, опыт сотрудника
- Компания «покупает» не резюме с опытом работы, а человека с его компетенциями.
- Сотрудники сегодня не только главная ценность, но и лучшая реклама компании

# Российские HR-тренды 2017 г.

## 4. Трансформация организационной культуры

- Кросс-функциональное взаимодействие
- Наличие особого, открытого пространства, где люди смогут работать вместе, свободно обмениваться информацией, взаимодействовать
- Новый дизайн системы отбора, адаптации, оценки, развития и мотивации
- Участие других членов команды во всех процессах будет обязательно
- Культура, где командный результат будет важнее «погон и статуса», где основой взаимодействия являются доверие, открытость, умение признать ошибку, а также большая ответственность, самомотивация и стремление к результату
- Уплотнение организационной культуры, уменьшение количества грейдов и уровней, сокращение количества руководителей среднего звена

# Российские HR-тренды 2017 г.

## 5. Переход от эффективного найма к управлению талантами

- Ставка на развитие сотрудников, которое приносит долгосрочные результаты
- Отказ от практики переманивания к себе известного на рынке специалиста
- Рост среднего количества часов обучения на штатную единицу численности
- Акцент на управление результативностью деятельности, программы преемственности и кадровый резерв

# Российские HR-тренды 2017 г.

## 6. Запрос на высококвалифицированных HR-менеджеров

- Ухудшение рынка труда для руководителей
- Рост спроса на оцифрованных, методологичных HR, хорошо понимающих специфику бизнеса и экономику
- Активизация процесса расслоения HR на высококвалифицированных профи и людей просто занимающих эту должность

# Российские HR-тренды 2017 г.

## 7. Возрождение HR-брендинга

- Рост значения бренда работодателя при привлечении и удержании талантов
- Активизация борьбы за новые поколения сотрудников



**«однократный найм»**

**Краткосрочный  
найм**

**Продолжительность  
работы  
на одном месте**

**Пожизненный найм**

**Один работник = одна компания**

**Элтон  
Мэйо**

## **Концепция управления «организация как семья»**

### **Патернализм**

- руководитель проявляет патерналистскую заботу о подчиненных (управление по принципу «хождения по дому»)
- работники внимательны друг к другу
- общность групповых интересов
- надбавка руководителям за хорошие отношения с подчиненными

### **Забота о здоровье и образе жизни сотрудников**

- «управление работником за пределами фабрики»
- приобщение работников к здоровому образу жизни :
- контроль за вредными привычками

### **Учет «жизненных пиков» работников**

- пособие по случаю свадьбы, рождения ребенка, переезда
- корпоративный детский сад
- «посмертная заработная плата»

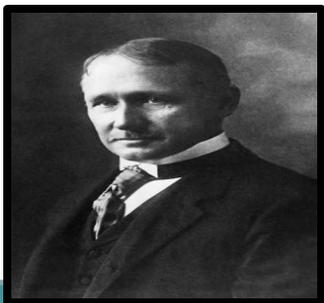
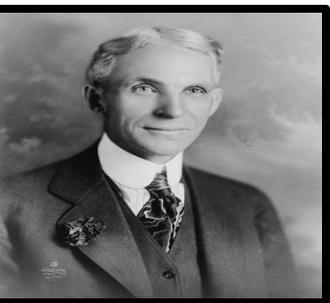
### **Стажировка- путешествие**

- ротация кадров (в другой стране и/или регионе)
- ежегодная премия за отпуск с коллективом

# Современная интерпретация идеи

- Абонементы в фитнес-центр
- Приглашение профессионального тренера в офис;
- Организация спорткомплексов на территории компании;
- Организация спортивных корпоративных матчей





## Концепция качества трудовой жизни

Создание условий, обеспечивающих оптимальное использование трудового потенциала  
Ориентация на предотвращение возникновения проблем

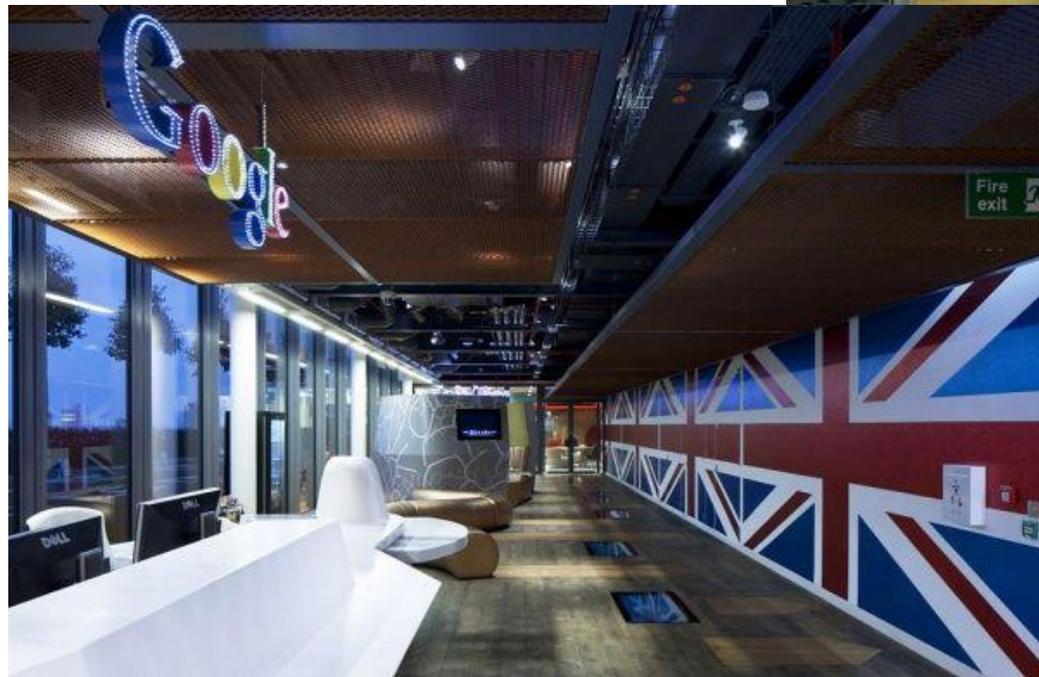


Организация рабочего пространства и создание неформальной обстановки в коллективе  
Усиление разнообразия труда, создание условий для самореализации и профессионального развития  
Формирование гибких систем мотивации персонала



компания дает своим сотрудникам понять, что понимает и старается решить конкретные проблемы, которые перед ними стоят, изменяя не уровень дохода, а уровень комфорта

# Подход компании Google



# Подход компании Google



# Подход компании Google



# Подход компании Google



## ключевые характеристики менеджмента участия

---

Творческое  
участие

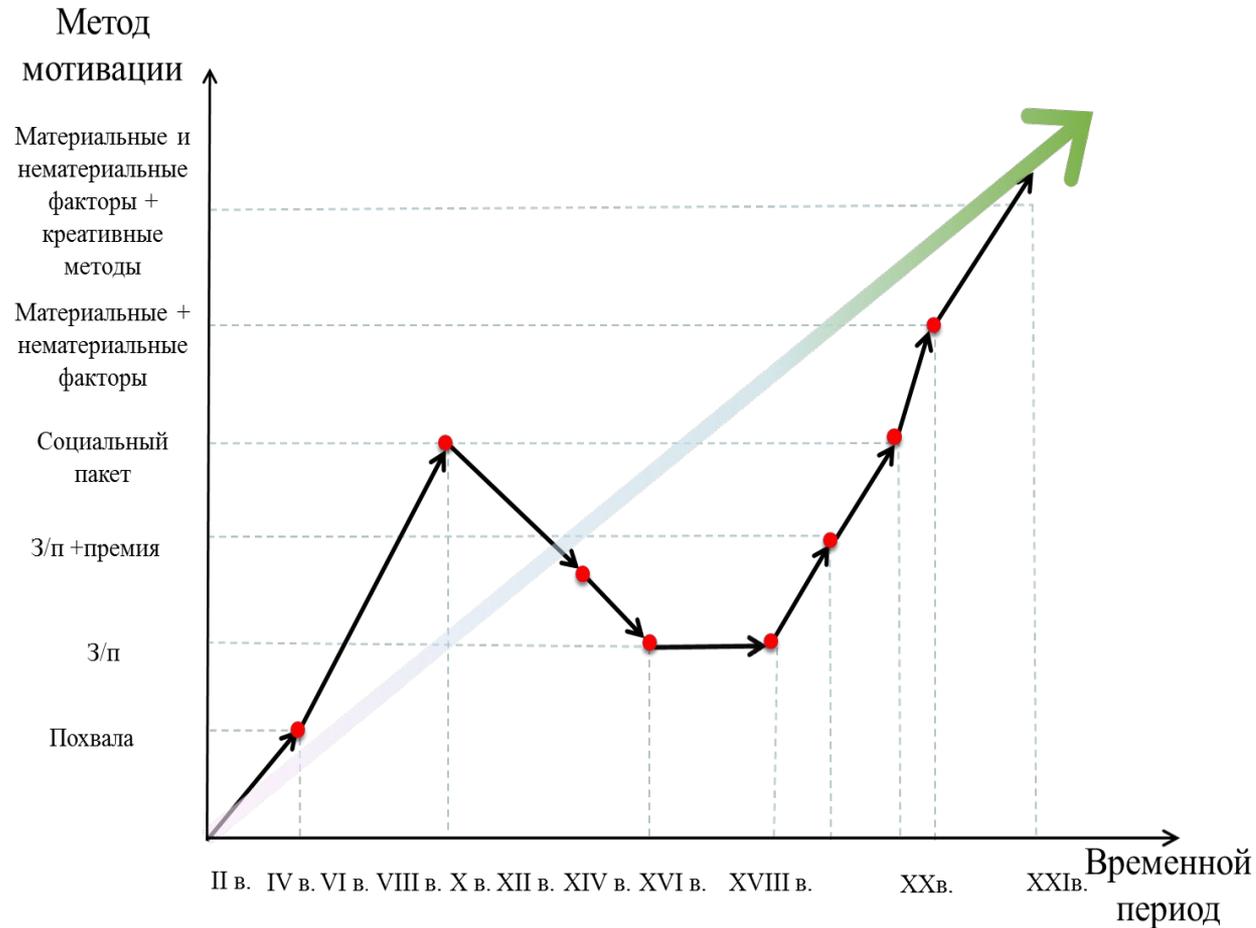
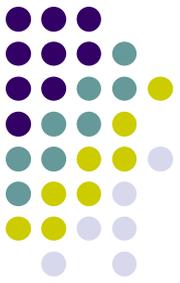
Приверженность  
организации

Партисипативный  
стиль управления

Коллективизм,  
командообразо  
вание

Многообразие  
стимулов к  
труду

# Вектор мотивации персонала



# Принцип «кафетерий»



оплата санаторно-курортного лечения



СОТОВАЯ СВЯЗЬ



ссуда на приобретение жилья



питание



проезд



фитнес



## Психология «Кайдзен»:

- постоянное улучшение условий работы;
- ориентация на клиентов;
- формирование рабочих групп;
- открытое признание существующих проблем, содействие открытости;
- информирование о производственной ситуации каждого работника;
- стимулирование взаимной поддержки;
- управление проектами на межфункциональной основе;
- развитие самодисциплины;
- создание условий каждому работнику для раскрытия своего потенциала.

# Карточка обратной связи



**Fast Feedback!**

**You made a difference today!**

Name \_\_\_\_\_

Recognized for \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Recognized by \_\_\_\_\_

Date \_\_\_\_\_

**internal/external customer!**  
**Thank you for taking care of our**

**PFG | Performance food Group**  
**Thoms Proesfor Company**

**В конце месяца карточки обратной связи  
обмениваются на бонусы и премии**



# Императивы формирования модели управления персоналом государственной службы

---

- Национальная модель экономики и управления.
- Сфера профессиональной деятельности.
- Модель построения организации.

# Понятие «модель управления персоналом»

**Модель управления персоналом** – это доминирующие подходы к принятию решений, их реализации и взаимоотношение руководителей и подчиненных в процессе реализации этих решений.

**Национальная модель управления персоналом** – это совокупность ценностей корпоративной культуры, а также способов реализации важнейших функций управления персоналом, свойственных представителям той или иной этнической общности, детерминированных характеристиками данной общности.

# Цели изучения национальных моделей управления персоналом







creativity.1000ideas.ru

# Модели управления персоналом

- **Конкурентно-рыночная**  
(индивидуалистская)
- **Социально-рыночная**
- **Социально-солидарная**  
**патерналистская**  
(коллективистская)



# Особенности государственной кадровой политики

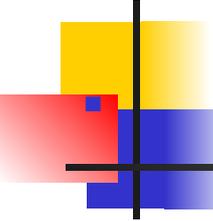
---

Главный субъект кадровой политики – государство  
(вторая половина XVII – XX вв.)

## Цели государственной кадровой политики:

- средство укрепления самого государства
- важный фактор сохранения территориальной целостности государства
- действенный рычаг реализации внешних и внутренних общегосударственных функций
- организация влияния на социальные процессы

## принципы реализации государственной кадровой политики

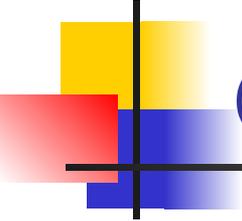


Оценка профессиональных, деловых и нравственных личностных качеств персонала, определение уровня профессионализма и деятельности при подборе, расстановке и карьерном продвижении кадров.

- Прием на государственную службу в соответствии со служебной пригодностью, с учетом способностей и профессиональной подготовки.
- **Обеспечение законности**, соблюдение нормативно-правовых требований в формировании состава служащих, прохождении службы и других структурных элементов.
- Контроль за деятельностью государственных служащих по выполнению должностных обязанностей, их подконтрольность начальствующим лицам и вышестоящим органам власти.
- Сохранение стабильности кадрового корпуса.
- Ответственность персонала за порученный участок управления, неукоснительное соблюдение им служебного долга перед государством и обществом.

# Специфика деятельности сотрудников государственных и муниципальных органов власти

- Отношения с государством не являются отношениями обычного наемного работника
- Отношения не регулируются «традиционными нормами трудового права»
- «Не работа, а служба государству»

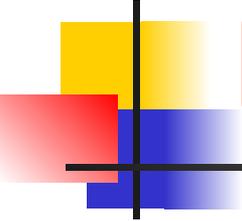


# Требования к работникам

(XVIII век)

---

- российское подданство
- образовательный уровень
- сословная принадлежность/«особые заслуги» перед Отечеством
- возраст
- мужской пол

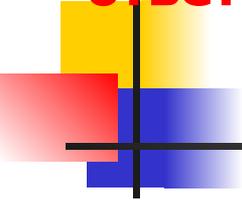


# Критерии отбора служащих

---

- Грамотность
- Знание должности
- Отсутствие «порочных наклонностей»
- Служба «не для мздоимства, но ... для пользы людской»
- Успешное прохождение квалификационного экзамена (для не имевших аттестата)

## должностные правонарушения, за которые чиновники привлекались к дисциплинированной или уголовной ответственности

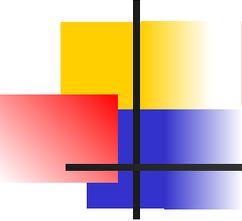


---

- хищение служебных документов,
- включение в доклады ложных сведений о положении дел,
- противозаконные действия за взятки или по мотивам прительства
- неисполнение правительственных постановлений

### меры взыскания «по силе дела и вины»:

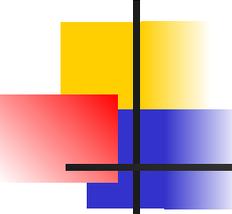
- «великие денежные штрафы»
- «лишение всего имущества»



# Мотивация госслужащих

---

- С 1715 г. денежная оплата
- для низших служащих принцип «доходов от дел»
- институт стажеров коллегий как резерв для пополнения состава чиновников центральных органов
- получение образования



# Требования к работникам

(XIX век)

---

- российское подданство
- образование в российских учебных заведениях
- сословная принадлежность / специальное образование / ученая или академическая степень\*
- религиозная свобода и многонациональный состав\*\*
- возраст (с 16 лет)
- мужской пол / женский пол (служба в учебном, финансовом, почтово-телеграфном и других аналогичных ведомствах, но только в низших должностях)

\* сословный подход отменен указом Николая II только в октябре 1905 г.

\*\* 60% начальствующих должностей - русские чиновники, 40% - нерусские национальности

# Требования к работникам

(XX век)

- Гражданство СССР
- Высшее образование
- Партийная принадлежность / демонстрация коммунистического мировоззрения
- Атеистическое мировоззрение

# Особенности менеджмента в сфере государственной службы



тенденция современного кадрового менеджмента – сближение менеджмента государственной службы и менеджмента коммерческих структур

## ключевые характеристики кадрового менеджмента

Следование  
инструкциям,  
ограничение  
свободы

Концентраци  
я власти и  
политической  
воли

автократическая  
модель управления

Четкое  
разделение на  
руководителей  
и  
исполнителей

Авторитарный  
стиль  
управления

«Заформализованность»  
внутренней организации,  
субординационные трудовые  
отношения

# Принципы бюрократического управления

1. **Формирование иерархической структуры, состоящей из цепи должностей и команд** Авторитет и полномочия действуют только в рамках организации
2. **Наличие системы безличных правил регулирующих порядок работы и ответственность каждого члена организации.** Все административные документы и решения оформляются в письменном виде.
3. **Безличность руководителя.** Руководитель одинаково справедлив по отношению к своим подчиненным, но сохраняет необходимую «социальную дистанцию»
4. **Соответствие квалификации работников занимаемой должности.**
5. **Наличие системы контроля и санкций за невыполнение служебных обязанностей**

Макс Вебер

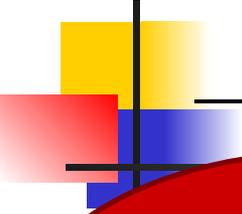


# Управленческие установки

1. Осуществление управления на безличной, рациональной основе
2. Стремление к следованию стандартам
3. Четкая цепь управленческой иерархии в компаниях и преобладание вертикальных структур
4. Стремление к минимизации рисков
5. Высокий уровень социальной ответственности
6. Абсолютная гласность и прозрачность корпоративных принципов деятельности службы управления персоналом
7. Долгосрочное сотрудничество

# ключевые характеристики менеджмента участия

---



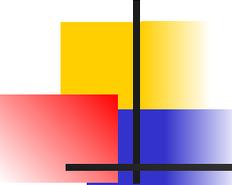
Творческое  
участие

Приверженность  
организации

Партисипативный  
стиль управления

Коллективизм,  
командообраз  
ование

Многообразие  
стимулов к  
труду



## руководитель госслужбы должен обладать следующими качествами:

---

- Порядочность, честность, чуткость, готовность к самоограничению;
- Волевые качества способность заражать людей своей энергией и своей убежденностью;
- Склонность к организаторской работе, владение основами менеджмента и самоменеджмента,
- Знания особенностей делового этикета на государственной службе;
- Способность к стратегическому анализу в сочетании с пониманием сложности и противоречивости текущего момента; Смелость и самостоятельность в принятии непопулярных решений;
- Коммуникабельность, умение сработаться с самыми "сложными" людьми;
- Умение объективно оценивать подчиненных, выдвигать достойных и освобождаться от позорящих государственную службу личностей;
- Инициативность, стремление к освоению лучшего опыта

# Факторы стиля поведения руководителя

- уровень или тип государственной службы
- сфера, на которую распространяется компетенция государственного органа
- личные качества руководителя: опыт, образование, социальное происхождение и воспитание в семье, возраст

# Оптимальные стили управления персоналом госслужбы

---

Политико-  
мировоззренческий

Профессионально-  
организаторский

Духовно-нравственный

# Профессионально-организаторский стиль управления персоналом госслужбы

---

- деловитость, характеризующая единством слова и дела, инициативностью, умением сочетать решение перспективных задач с текущими, организованностью;
- требовательность, сочетающая ответственность, дисциплинированность, законопослушание, уважительное отношение к подчиненному, справедливость и объективность оценок;
- единство организации и контроля исполнения приняты решений в сочетании с борьбой с делячеством, недисциплинированностью, дезорганизацией и демагогией .

## Политико-мировозренческий стиль управления персоналом госслужбы

---

- научность принятия кадровых решений, в основе которых лежат необходимость последовательного осуществления демократических реформ,
- системно-комплексный подход НОТ в аппарате;
- демократичность, открытость и гласность, методы убеждения, коллегиальности и свободы критического анализа;
- внепартийность и внеконфессиональность государственной службы);

# Духовно-нравственный стиль управления персоналом госслужбы

---

- гуманизм
- человеколюбие и чуткость
- доступность
- доброжелательностью, добропорядочность
- интеллигентность в отношении с людьми,
- открытость и взаимная требовательность  
руководителя и подчиненного

# Стратегические качества руководителя госслужбы

- Деловитость, компетентность, профессионализм;
- Порядочность, нравственно-психологическая выдержанность;
- Инновационное мышление;
- Принципиальность;
- Предприимчивость, готовность и способность эффективно действовать в нестандартных ситуациях;
- Ответственность, разумный риск;
- Целенаправленность и целесообразность, адаптивность стиля мышления и действия