

Международная Ассоциация Бизнес ТРИЗ (ИБТА)

Светлана Аракелян (2026)

Концепция профессиональных и функциональных Ролей как взаимосвязанных систем в методологии Бизнес ТРИЗ

Диссертация на соискание звания Мастер Бизнес ТРИЗ (ИБТА)

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
Актуальность исследования	3
Почему для решения задачи применяется Бизнес ТРИЗ	5
Объект, предмет, цель и задачи исследования	6
Научная новизна исследования	7
Практическая ценность исследования	7
ГЛАВА 1. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ РОЛИ КАК ОБЪЕКТЫ АНАЛИЗА И ПРОЕКТИРОВАНИЯ В БИЗНЕС ТРИЗ.....	9
1.1. Понятийный аппарат Бизнес ТРИЗ для анализа Ролей	9
1.2. Профессиональные и функциональные Роли как объекты системного анализа	13
1.3. Структурно-функциональная модель описания профессиональных и функциональных Ролей	16
1.3.1. Контекст деятельности как надсистема Роли. Описание контекста как элемент Роли	17
1.3.2. Организационный компонент как элемент надсистемы и объект главной функции Роли	18
1.3.3. Стейкхолдеры как элементы надсистемы Роли	19
1.3.4. Главная функция Роли.....	21
1.3.5. Функции Роли, направленные на стейкхолдеров.....	22
1.3.6. Характеристики Роли.....	24
1.3.7. Подсистемы Роли.....	25
ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1	28
ГЛАВА 2. МЕТОДИКА «РЕФОРМА» (РФ) КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОЕКТИРОВАНИЯ НОВОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ РОЛИ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ РОЛЕЙ	30
2.1. Методика «РеФорма» (РФ): назначение, основания и общая логика применения	30
2.2. Иллюстрация применения методики «РеФорма» (РФ) на материале профессионального кейса.....	34
2.2.1. Выделение и описание ключевых профессиональных Ролей прошлого опыта	35
2.2.2. Выявление релевантных функциональных Ролей и контекстов деятельности	39
2.2.3. Выбор целевой функциональной Роли и контекста деятельности	41
2.2.4. Проектирование новой профессиональной Роли	43
2.2.5. Выявление соответствия и разрыва между профессиональными Ролями прошлого опыта и проектируемой новой профессиональной Ролью	46
2.2.6. Постановка задач развития для перехода к новой профессиональной Роли	50
2.3. Апробация методики «РеФорма» (РФ).....	52
2.4. Практическая ценность и границы применения методики «РеФорма» (РФ).....	54
ВЫВОДЫ	55
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	58

Введение

Актуальность исследования

Актуальность настоящего исследования определяется задачами развития Бизнес ТРИЗ как методологии анализа и проектирования бизнес-систем, а также необходимостью более точного описания Ролей, через которые профессионалы и организации создают результат в условиях изменения рынка труда, организационных структур и требований к профессиональной деятельности.

В Бизнес ТРИЗ уже разработаны подходы к описанию бизнес-систем, в том числе через минимально полную модель бизнес-системы, включающую необходимые элементы её функционирования. В составе бизнес-системы персонал рассматривается как один из её значимых элементов, выполняющий функции и влияющий на достижение результата организации.

Однако сами Роли, через которые персонал включается в деятельность организации, до настоящего момента не получили достаточной разработки именно как объект анализа и проектирования в логике Бизнес ТРИЗ. В частности, недостаточно проработан вопрос о том, как соотносятся Роли, которые организация проектирует под свои задачи, и Роли, которые формируются у профессионала в процессе его профессионального опыта.

Для решения этой задачи необходимо опереться не только на инструменты системного и функционального анализа Бизнес ТРИЗ, но и на научные представления о профессионале как субъекте труда. Это связано с тем, что в Бизнес ТРИЗ персонал обычно рассматривается как элемент бизнес-системы, ресурс или участник выполнения функций, но вопрос о том, как у профессионала формируются устойчивые способы деятельности, профессиональные характеристики и способность обеспечивать результат в разных условиях, специально не разрабатывался.

В качестве необходимой теоретической опоры в настоящем исследовании используется отечественная психология труда и профессиональной деятельности. В ней накоплен понятийный аппарат для описания профессионала, профессиональной деятельности, профессионализма, профессионального становления, профессионально важных качеств и психологической системы деятельности. Эти положения позволяют обосновать, что профессионал не является только исполнителем заданной организацией функции, а выступает субъектом труда, у которого в процессе профессионального опыта формируются устойчивые способы деятельности.

В настоящей работе под **профессионалом** понимается субъект труда, освоивший профессиональную деятельность и способный самостоятельно и устойчиво обеспечивать требуемый результат на основе сформированных в опыте способов действия. Такое понимание опирается на представления Е.А. Климова о профессионале как субъекте труда, концепцию профессионализма А.К. Марковой, системогенетический подход В.Д. Шадрикова и концепции профессионального становления Э.Ф. Зеера и Ю.П. Поваренкова.

Вместе с тем в отечественной психологии труда понятие **профессиональной Роли** в том значении, в котором оно используется в настоящем исследовании, специально не разработано. В психологических концепциях описываются профессиональная деятельность, субъект труда, профессионализм, профессиональное становление, профессионально важные качества и психологическая система деятельности. Однако для задач Бизнес ТРИЗ требуется аналитическая единица, позволяющая описывать не всю профессиональную деятельность профессионала в целом, а устойчивый способ

деятельности, сформированный в опыте и обеспечивающий значимый результат в определённом контексте.

Для обозначения такой единицы в настоящем исследовании вводится понятие **профессиональной Роли**. Профессиональная Роль позволяет соединить положения отечественной психологии труда о профессионале как субъекте освоенной деятельности с инструментами Бизнес ТРИЗ, ориентированными на системное и функциональное описание объектов. В этой логике профессиональная Роль рассматривается как освоенный профессионалом устойчивый способ деятельности, который может быть описан, сопоставлен с требованиями организации и при необходимости спроектирован заново.

Для настоящего исследования принципиально важно различать две взаимосвязанные, но не тождественные сущности: **профессиональную Роль** и **функциональную Роль**.

Профессиональная Роль — это освоенный профессионалом устойчивый способ деятельности, позволяющий обеспечивать значимый результат в определённом контексте.

Функциональная Роль — это Роль, проектируемая организацией для обеспечения определённого результата в конкретном контексте деятельности.

Иными словами, у профессионала формируются профессиональные Роли, а в организации проектируются функциональные Роли. Профессиональная Роль принадлежит профессионалу как субъекту труда и отражает уже освоенный им способ деятельности. Функциональная Роль принадлежит организации и отражает требуемую конфигурацию результата, функций и взаимодействий, необходимую для достижения целей определённого организационного компонента.

Их взаимосвязь проявляется в том, что профессионал может быть востребован в организации тогда, когда его профессиональные Роли могут быть соотнесены с требованиями функциональных Ролей организации, адаптированы к новому контексту или перестроены в новую профессиональную Роль.

Для дальнейшего анализа одних кратких определений недостаточно. Поэтому в диссертации разрабатывается модель описания и проектирования профессиональных и функциональных Ролей средствами Бизнес ТРИЗ. Эта модель позволяет рассматривать Роли как системы: через контекст деятельности, организационный компонент, главную функцию, функции, направленные на стейкхолдеров, характеристики и обеспечивающие подсистемы.

Одной из возможных прикладных областей применения данной концепции является проектирование новой профессиональной Роли профессионалом в ситуации изменения профессионального контекста, поиска работы или создания нового карьерного трека. Цифровизация, автоматизация, внедрение искусственного интеллекта, изменение организационных структур и требований к персоналу приводят к тому, что ранее сформированный профессиональный опыт не всегда может быть напрямую перенесён в новые условия деятельности.

Профессионалы всё чаще сталкиваются с ситуацией, когда имеющиеся знания, умения, компетенции и достижения не складываются для работодателя в понятную профессиональную ценность. Профессионал может обладать значительным опытом, но испытывать трудности с тем, чтобы определить, в какой новой профессиональной Роли он может быть востребован, какие элементы прошлого опыта являются переносимыми, а какие требуют перестройки или развития.

При этом данная область применения значима не только для профессионалов, но и для организаций. В меняющихся условиях организации сталкиваются со сложностями подбора, оценки, развития и удержания персонала, способного выполнять новые или изменяющиеся функциональные Роли. Требования к деятельности меняются быстрее, чем успевают обновляться привычные должностные описания, модели компетенций и практики подбора персонала.

В результате возникает разрыв между тем, как организация описывает требуемую функциональную Роль, и тем, как профессионал представляет свой опыт и сформированные профессиональные Роли. Для бизнеса это означает рост издержек на подбор, адаптацию и развитие персонала, а также риски недостаточной обеспеченности новых направлений деятельности необходимыми профессиональными ресурсами. Для профессионала — трудности позиционирования, выбора нового контекста и проектирования дальнейшей профессиональной траектории.

Таким образом, актуальность исследования определяется двумя взаимосвязанными основаниями. Во-первых, исследование актуально для развития Бизнес ТРИЗ, поскольку предлагает способ системного описания профессиональных и функциональных Ролей как взаимосвязанных систем. Во-вторых, оно отвечает практической потребности организаций и профессионалов в инструменте соотнесения требований функциональных Ролей с профессиональными Ролями, уже сформированными в опыте профессионала.

Почему для решения задачи применяется Бизнес ТРИЗ

Применение Бизнес ТРИЗ к анализу и проектированию профессиональных и функциональных Ролей важно потому, что обе эти сущности связаны с созданием результата в бизнес-системе.

Функциональная Роль выражает потребность организации: какой результат должен быть обеспечен, по отношению к какому организационному компоненту, в каком контексте и во взаимодействии с какими стейкхолдерами. Профессиональная Роль выражает освоенный профессионалом способ деятельности: какой результат он способен обеспечивать, в каких условиях, за счёт каких способов действия, характеристик и накопленных ресурсов опыта.

В современных условиях бизнес всё чаще сталкивается с задачами, связанными с изменением функций, перераспределением ответственности, проектированием новых функциональных Ролей, развитием персонала, формированием команд, повышением гибкости организационных структур и поиском профессионалов под новые виды деятельности. Эти задачи невозможно решать только через описание должностей, перечень компетенций или стандартные процедуры подбора и оценки. Требуется системный инструмент, позволяющий увидеть, какая функциональная Роль нужна организации и какие профессиональные Роли могут быть с ней соотнесены.

Ценность Бизнес ТРИЗ состоит в том, что он позволяет рассматривать Роль как систему, связанную с надсистемой, главной функцией, стейкхолдерами, характеристиками и подсистемами, обеспечивающими выполнение функций. Такой подход переводит работу с Ролями из плоскости описания должностей, опыта или компетенций в плоскость системного проектирования: какую функцию должна выполнять Роль, какую ценность она должна создавать, для каких элементов надсистемы и за счёт каких ресурсов.

Бизнес ТРИЗ задаёт методологическую основу для построения модели описания и проектирования профессиональных и функциональных Ролей. Отечественная психология труда, в свою очередь, позволяет обосновать, почему профессиональная Роль может

рассматриваться не только как внешне заданное место в организационной системе, но и как освоенный профессионалом устойчивый способ деятельности.

Именно соединение этих оснований позволяет рассматривать профессиональные и функциональные Роли как взаимосвязанные системы. Организация проектирует функциональные Роли, исходя из задач бизнес-системы. Профессионал анализирует сформированные профессиональные Роли прошлого опыта и может проектировать новую профессиональную Роль, соотнося её с требованиями выбранного организационного или рыночного контекста.

В отличие от подходов, которые преимущественно фиксируют компетенции, карьерные предпочтения, психологическую готовность или соответствие должности, Бизнес ТРИЗ позволяет проектировать новую конфигурацию профессионального применения: определить, какую главную функцию должна выполнять Роль, какую ценность она должна создавать для надсистемы, какие ресурсы прошлого опыта уже могут быть использованы и какие подсистемы необходимо достроить.

Объект, предмет, цель и задачи исследования

Объект исследования: профессиональные и функциональные роли сотрудников во взаимосвязи с организационной структурой и задачами компании.

Предмет исследования: принципы описания и проектирования профессиональных и функциональных ролей на основе инструментов Бизнес ТРИЗ.

Цель исследования — разработать и обосновать концепцию профессиональных и функциональных Ролей как взаимосвязанных систем в методологии Бизнес ТРИЗ и предложить модель их описания и проектирования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Разработать модель описания профессиональных и функциональных Ролей как систем в логике Бизнес ТРИЗ.
2. Определить ключевые элементы модели описания Роли: контекст деятельности, организационный компонент, главную функцию, функции, направленные на стейкхолдеров, характеристики и обеспечивающие подсистемы.
3. Описать логику соотнесения профессиональных Ролей профессионала с функциональными Ролями организации при проектировании новой профессиональной Роли.
4. Разработать методику «РеФорма» (РФ) как один из вариантов практического применения модели для проектирования новой профессиональной Роли профессионалом.
5. Провести апробацию методики «РеФорма» (РФ) и оценить её применимость для профессионалов, находящихся в ситуации поиска работы, изменения профессионального контекста или создания нового карьерного трека.

Научная новизна исследования

Научная новизна исследования заключается в развитии методологической базы Бизнес ТРИЗ за счёт введения профессиональных и функциональных Ролей как взаимосвязанных системных объектов анализа и проектирования.

В исследовании предложено различать две сущности: профессиональную Роль, формирующуюся у профессионала в процессе освоения деятельности, и функциональную Роль, проектируемую организацией под задачи определённого организационного компонента. Такое различие позволяет описывать не только требования организации к персоналу, но и сформированные у профессионала способы деятельности, которые могут быть соотнесены с этими требованиями.

Новизна исследования состоит в том, что инструменты Бизнес ТРИЗ применяются к новому типу объекта — профессиональным и функциональным Ролям как системам. Для их описания предлагается единая модель, включающая контекст деятельности, организационный компонент, главную функцию, функции, направленные на стейкхолдеров, характеристики и обеспечивающие подсистемы.

Предлагаемая концепция создаёт основание для применения Бизнес ТРИЗ к задачам, которые ранее не были специально описаны в данной методологии: проектированию функциональных Ролей, анализу профессиональных Ролей, оценке их соотносимости, развитию профессионального потенциала, сопровождению профессиональных переходов и согласованию требований организации с возможностями профессионалов.

Таким образом, научная новизна исследования состоит в расширении предметной области Бизнес ТРИЗ за счёт включения в неё профессиональных и функциональных Ролей как взаимосвязанных систем, а также в разработке модели их описания и проектирования.

Практическая ценность исследования

Практическая ценность исследования заключается в том, что предложенная концепция и модель могут использоваться для решения задач как организаций, так и профессионалов.

Для организаций модель позволяет точнее описывать функциональные Роли: какой результат должен быть обеспечен, по отношению к какому организационному компоненту, в каком контексте деятельности, во взаимодействии с какими стейкхолдерами и за счёт каких характеристик. Это может быть использовано при проектировании новых Ролей, анализе кадрового потенциала, развитии персонала, внутренней мобильности, формировании команд и распределении функций.

Для профессионалов модель позволяет анализировать накопленный опыт не только через должности, обязанности или компетенции, а через набор сформированных профессиональных Ролей. Это даёт возможность увидеть освоенные способы деятельности, определить переносимые элементы опыта, выбрать релевантный контекст и спроектировать новую профессиональную Роль.

Одним из вариантов практического применения модели является методика «РеФорма» (РФ), предназначенная для профессионалов, находящихся в ситуации поиска работы, изменения профессионального контекста или создания нового карьерного трека. Методика позволяет последовательно перейти от анализа профессиональных Ролей прошлого опыта к выбору нового контекста, проектированию новой профессиональной Роли и постановке задач развития.

Для карьерных консультантов, HR-консультантов и специалистов по развитию персонала методика может использоваться как инструмент сопровождения профессиональных переходов, анализа опыта, выявления переносимых функций и характеристик, а также построения индивидуальных планов развития.

Апробация методики «РеФорма» (РФ) показала возможность применения предложенной модели в практической работе с профессионалами, находящимися в ситуации поиска работы или проектирования нового карьерного трека

Глава 1. Профессиональные и функциональные Роли как объекты анализа и проектирования в Бизнес ТРИЗ

1.1. Понятийный аппарат Бизнес ТРИЗ для анализа Ролей

Для рассмотрения профессиональных и функциональных Ролей как объектов анализа и проектирования необходимо предварительно зафиксировать понятийный аппарат Бизнес ТРИЗ, на который опирается дальнейшая логика главы. В данном исследовании Бизнес ТРИЗ рассматривается как развитие и адаптация принципов ТРИЗ к анализу и проектированию бизнес-систем. Поэтому ключевые понятия ТРИЗ — система, функция, надсистема, подсистема, ресурсы, идеальность, противоречие — используются здесь не как прямой перенос технической ТРИЗ на профессионала или организацию, а как методологическая основа описания Ролей, связанных с деятельностью персонала в бизнес-системе.

В трактовке International Business TRIZ Association Бизнес ТРИЗ сохраняет ядро классической ТРИЗ, но переносит его в бизнес-контекст. Если в технической ТРИЗ объектом анализа часто выступают физические объекты, поля, вещества и технические взаимодействия, то в Бизнес ТРИЗ объектами становятся бизнес-системы: цепочки создания ценности, операционные процессы, сервисы, бизнес-модели, организационные структуры и сети взаимодействий. При этом сохраняется ориентация на выявление и разрешение противоречий, повышение идеальности, использование ресурсов и системное преобразование объекта анализа.

Для настоящего исследования важно, что Бизнес ТРИЗ работает не только с продуктом или услугой как конечным предложением, но и с системой, которая создаёт, доставляет и монетизирует ценность. В этой логике различаются инновации ценностного предложения и инновации цепочки или сети создания ценности. Первые связаны с изменением самого продукта или услуги, вторые — с изменением того, как организация, её персонал, партнёры, процессы, каналы и ресурсы обеспечивают появление ценности. Профессиональные и функциональные Роли относятся именно к этой второй плоскости: они не являются самостоятельным продуктом, но выступают функциональными элементами системы создания ценности.

Система в Бизнес ТРИЗ понимается как целостное образование, элементы которого связаны между собой и совместно обеспечивают выполнение определённой функции. Система не может быть описана только через состав элементов. Принципиально важно, какой результат она создаёт, для кого этот результат значим, какие требования предъявляет к ней надсистема и за счёт каких подсистем и взаимодействий она обеспечивает выполнение своих функций. Поэтому системное описание предполагает одновременное рассмотрение самой системы, её надсистемы, подсистем, функций, характеристик и ресурсов.

Применительно к теме настоящего исследования системный подход позволяет рассматривать профессиональную и функциональную Роль не как должностное название, перечень обязанностей или набор компетенций, а как систему, выполняющую определённую функцию в более широкой системе деятельности. При этом профессиональная и функциональная Роли являются разными системными сущностями. Профессиональная Роль формируется у профессионала как освоенный способ деятельности, а функциональная Роль проектируется организацией как требуемая конфигурация результата, функций и взаимодействий, необходимых для решения организационных задач.

При этом профессиональная Роль не рассматривается как атрибутивное свойство профессионала, существующее независимо от включения в деятельность. Она понимается как освоенный способ деятельности, сформированный в определённых профессиональных контекстах и воспроизводимый при включении профессионала в сходные системы деятельности. Функциональная Роль, в свою очередь, задаётся организацией как требуемое место и способ действия в бизнес-системе. Именно различие освоенной профессионалом профессиональной Роли и проектируемой организацией функциональной Роли позволяет избежать смешения индивидуального опыта и требований организационной системы.

Надсистема представляет собой более широкий контекст, в который включена рассматриваемая система. Она задаёт требования к системе, ограничения её функционирования, доступные ресурсы, риски и критерии результата. Для бизнес-системы надсистемой могут выступать рынок, клиенты, пользователи, партнёры, регуляторы, цепочка создания ценности, организационная стратегия, управленческая система и другие внешние или более высокоуровневые элементы.

В дальнейшем при анализе профессиональных и функциональных Ролей понятие надсистемы будет использоваться для описания контекста деятельности, организационных компонентов и стейкхолдеров, по отношению к которым Роль должна обеспечивать значимый результат. Для функциональной Роли надсистема задаёт требования организации к ожидаемому результату и способу его достижения. Для профессиональной Роли надсистема позволяет описать, в каком контексте Роль была сформирована у профессионала или в каком новом контексте она проектируется.

Подсистемы — это элементы системы, за счёт которых она выполняет свои функции внутри целого. В бизнес-системах подсистемами могут быть процессы, участники, компетенции, данные, ИТ-сервисы, правила, инструменты, каналы коммуникации, партнёрские связи, организационные процедуры и другие элементы, обеспечивающие результат. Применительно к Роли подсистемы будут рассматриваться как обеспечивающий уровень: знания, навыки, освоенные алгоритмы действий, способы анализа ситуации, модели принятия решений, коммуникативные практики, способы самоорганизации, профессиональные инструменты и рабочие паттерны, позволяющие выполнять функции Роли в заданном контексте.

Характеристики системы описывают свойства, от которых зависит способность системы выполнять свои функции в заданных условиях. Характеристики позволяют перейти от вопроса «из чего состоит система» к вопросу «какой должна быть система, чтобы обеспечить требуемый результат». Применительно к Роли характеристики могут проявляться как профессионально важные качества, комплексные умения, способы действия и устойчивые рабочие паттерны. Однако в Бизнес ТРИЗ характеристики не рассматриваются изолированно: они должны быть связаны с функциями системы, требованиями надсистемы и подсистемами, которые обеспечивают их проявление.

При описании характеристик и подсистем Роли используются не только понятия Бизнес ТРИЗ, но и положения отечественной психологии труда, в которой успешность профессиональной деятельности связывается с профессионально важными качествами, освоенными способами действия, профессиональными знаниями, умениями, навыками и опытом решения типовых профессиональных задач. В настоящем исследовании эти элементы рассматриваются не как описание личности профессионала, а как обеспечивающий уровень Роли. К подсистемам Роли могут относиться знания, навыки, освоенные алгоритмы действий, способы анализа ситуации, модели принятия решений, инструменты взаимодействия, способы самоорганизации и рабочие паттерны, за счёт которых Роль может выполнять свои функции в заданном контексте.

Ключевым основанием анализа в Бизнес ТРИЗ является функциональный подход. Система анализируется не только через структуру, но прежде всего через функции и создаваемую ценность. В функциональном анализе выделяются компоненты системы и надсистемы, а затем устанавливаются функциональные связи между ними. Функция показывает, какое воздействие один компонент оказывает на другой компонент или объект функции и к какому изменению его параметров это воздействие приводит.

Функциональный анализ бизнес-систем позволяет выявлять полезные, вредные, недостаточные и избыточные функции, а также ситуации, в которых функции или требования к функциям вступают в противоречие между собой. В бизнес-контексте это может относиться к процессам, сервисам, ролям участников, взаимодействиям с клиентами, партнёрами, рынком и внутренними подразделениями.

В функциональном анализе выделяется главная функция системы — тот основной полезный результат, ради которого система существует. Главная функция задаёт смысл существования системы и позволяет определить, какие элементы, действия и связи являются существенными.

Наряду с главной функцией в функциональном описании системы могут выделяться основные, дополнительные и вспомогательные функции.

Результатом функционального анализа является построение функциональной модели, которая позволяет понять внутреннюю функциональную структуру системы: какие компоненты участвуют в обеспечении результата, какие функции они выполняют по отношению друг к другу, какие функции являются полезными, недостаточными, избыточными или вредными и где могут возникать задачи для улучшения системы.

Для настоящего исследования важно, что при решении задач организационного проектирования Роль может быть описана через функциональную модель. Это особенно значимо при проектировании функциональных Ролей внутри организации, когда необходимо не только определить требуемый результат Роли, но и описать её взаимодействия с компонентами системы и надсистемы. В этом контексте Роль продолжает оставаться объектом системного анализа — не как должность или совокупность компетенций, а как элемент бизнес-системы, включённый во взаимодействия с другими элементами.

Особое значение для Бизнес ТРИЗ имеет работа с противоречиями. В бизнес-системах противоречия могут возникать как между системой и её надсистемой, так и внутри самой бизнес-системы: между требованиями рынка и возможностями организации, между скоростью и качеством, гибкостью и стандартизацией, снижением затрат и ростом ценности, интересами разных стейкхолдеров, KPI разных сотрудников или подразделений внутри одной организации, текущей структурой процессов и новыми задачами развития.

Для анализа таких ситуаций используются специально адаптированные инструменты Бизнес ТРИЗ, в том числе Root Conflict Analysis, Value-Conflict Mapping, MPV-анализ и другие методы выявления значимых параметров, противоречий и конфликтных зон.

Для настоящего исследования это важно, поскольку профессиональные и функциональные Роли также могут рассматриваться через противоречия между требованиями надсистемы, возможностями системы, ожидаемым результатом, доступными ресурсами и способами выполнения функций.

Не менее важным является понятие ресурсов. В Бизнес ТРИЗ ресурсами могут выступать не только материальные объекты, но и информация, время, компетенции, персонал,

данные, ИТ-сервисы, организационные правила, партнёрские сети, каналы взаимодействия, регуляторы, репутация, накопленный опыт и другие элементы бизнес-среды. Ресурсный анализ позволяет выявлять, какие элементы уже доступны системе и могут быть использованы для повышения её идеальности или разрешения противоречий.

Применительно к профессиональной Роли ресурсами могут становиться сформированные функции, элементы прошлых Ролей, профессиональные знания, опыт взаимодействия со стейкхолдерами, способы организации процессов, управленческие и коммуникативные паттерны. Применительно к функциональной Роли ресурсный анализ позволяет увидеть, какие элементы организационной системы уже могут быть использованы для реализации требуемой Роли и какие элементы необходимо достроить.

Понятие идеальности в Бизнес ТРИЗ связано с повышением результата системы при снижении затрат, потерь, вредных эффектов, сложности или избыточных действий. Для бизнес-систем это может означать рост создаваемой ценности, сокращение издержек, устранение лишних функций, перераспределение работ, повышение управляемости или использование уже имеющихся ресурсов вместо создания новых. В отношении Ролей идеальность может проявляться в такой конфигурации функций, характеристик и подсистем, при которой требуемый результат достигается с опорой на уже имеющиеся ресурсы профессионала или организации и с минимально необходимым достраиванием недостающих элементов.

Для описания и анализа систем в ТРИЗ и Бизнес ТРИЗ используются специальные методы и подходы. Одним из таких методов является системный оператор, или многоэкранная схема мышления. Он позволяет рассматривать систему одновременно в нескольких измерениях: как часть надсистемы, как целое, состоящее из подсистем, а также в развитии — в прошлом, настоящем и будущем. Благодаря этому система анализируется не статично, а в динамике: можно увидеть, как она сформировалась, как функционирует сейчас, какие изменения происходят в надсистеме, какие подсистемы требуют развития и каким может быть целевое состояние системы.

В задачах Бизнес ТРИЗ также используются модели, позволяющие представить бизнес-систему как целостный объект анализа и проектирования. Одной из таких опор является минимально полная модель бизнес-системы. Её значение состоит в том, что она задаёт стандартизованное системное представление бизнес-объекта: фиксирует необходимые элементы функционирования бизнес-системы, их связи и вклад в создание результата. Благодаря этому анализ не сводится к произвольному описанию отдельных процессов, продуктов, персонала или ресурсов, а строится в единой системной рамке.

Современная Бизнес ТРИЗ может применяться как минимум в трёх крупных направлениях. Первое связано с решением конкретных бизнес-проблем, для которых нет готового способа решения. Второе — с анализом существующих бизнес-систем, процессов, продуктов и услуг с целью выявления их инновационного потенциала, в том числе за счёт функционального анализа, ресурсного анализа, снижения издержек и устранения избыточных или вредных взаимодействий. Третье — с инновационным прогнозированием и анализом развития бизнес-систем и бизнес-продуктов, включая прогнозирование рисков будущих решений.

Для настоящего исследования особенно значимы первые два направления. Проектирование профессиональных и функциональных Ролей связано с решением новой организационно-кадровой задачи и с анализом Ролей как функциональных элементов бизнес-системы. В составе бизнес-системы персонал обычно рассматривается как ресурс или элемент, выполняющий определённые функции. Однако сами профессиональные и функциональные Роли, их структура, связь с надсистемой, характеристики и подсистемы, обеспечивающие выполнение функций, требуют отдельного описания.

Применение системного оператора, минимально полной модели бизнес-системы, функционального анализа, анализа ресурсов, а также методов выявления и устранения противоречий позволяет не только описывать текущее состояние системы, но и проектировать её развитие. В отношении профессиональных и функциональных Ролей это означает возможность анализировать требования организации, реконструировать сформированные Роли профессионала, определять переносимые ресурсы прошлого опыта, сопоставлять их с требованиями новой надсистемы и проектировать целевую профессиональную или функциональную Роль.

Таким образом, понятийный аппарат Бизнес ТРИЗ задаёт методологическую рамку для всей последующей главы. Далее профессиональные и функциональные Роли будут рассмотрены как объекты системного анализа и проектирования; затем будет раскрыта их взаимосвязь и представлена единая модель описания, применимая к обоим типам Ролей.

1.2. Профессиональные и функциональные Роли как объекты системного анализа

Введение профессиональных и функциональных Ролей в качестве объектов системного анализа связано с необходимостью описывать деятельность профессионала и требования организации в условиях, когда традиционные единицы профессионального и организационного описания — профессия, должность, набор обязанностей или перечень компетенций — оказываются недостаточными для решения задач проектирования профессионального развития, функциональных Ролей и организационных изменений.

В логике Бизнес ТРИЗ профессиональные и функциональные Роли могут быть рассмотрены как системы, встроенные в более широкую надсистему и выполняющие в ней определённые функции. При этом важно различать две взаимосвязанные, но не тождественные сущности.

Профессиональная Роль — это освоенный профессионалом устойчивый способ деятельности, позволяющий обеспечивать значимый результат в определённом контексте. Она принадлежит профессионалу как субъекту труда и формируется в процессе профессионального опыта.

Функциональная Роль — это Роль, проектируемая организацией для обеспечения определённого результата в конкретном контексте деятельности. Она принадлежит организации и отражает требуемую конфигурацию результата, функций и взаимодействий, необходимую для достижения целей определённого организационного компонента.

Таким образом, профессиональная Роль описывает уже сформированный способ деятельности профессионала, а функциональная Роль — требуемую организацией Роль, которую необходимо реализовать в конкретном контексте деятельности. Это различие позволяет рассматривать профессионала не только как исполнителя заданной функции, а организацию — не только как носителя должностных требований, но как две взаимосвязанные стороны создания результата в бизнес-системе.

Принципиально важно подчеркнуть, что объектом анализа в данном исследовании является не профессионал как целостная личность и не профессиональная деятельность в целом, а Роль как выделенная системная единица. Один и тот же профессионал в течение профессиональной жизни может сформировать и реализовывать несколько профессиональных Ролей. Эти Роли могут быть связаны с разными контекстами деятельности, разными группами стейкхолдеров, разными результатами и разными способами действия. Поэтому анализ профессионального опыта не может

ограничиваться последней должностью или формальной профессией: он должен позволять выявлять устойчивые способы деятельности, которые сформировались в опыте и могут быть использованы как ресурс при проектировании новой профессиональной Роли.

С другой стороны, организация также нуждается не только в должности как формальной позиции, а в функциональной Роли, обеспечивающей определённый результат в системе. В этом смысле функциональная Роль позволяет описать, какая Роль должна быть реализована для достижения целей организации, подразделения, проекта, процесса, направления деятельности или иного организационного компонента. Она фиксирует не столько место сотрудника в штатной структуре, сколько требуемый вклад в результат бизнес-системы.

Такой подход особенно значим в современных условиях трансформации рынка труда и организационных систем. Цифровизация, автоматизация, внедрение искусственного интеллекта, изменение организационных структур и требований к персоналу приводят к тому, что привычные должностные описания быстро устаревают, а границы профессий становятся менее жёсткими. Организации всё чаще описывают потребность не только через классическую профессию, но и через ожидаемый результат, функции, зоны ответственности, способность работать в меняющихся условиях, координировать участников, сопровождать процессы, запускать изменения или создавать новые продукты и сервисы. В этих условиях именно Роль, а не должность и не профессия, становится более точной единицей анализа деятельности.

Должность фиксирует место человека в организационной структуре. Она показывает, как позиция названа и где она расположена в системе управления, но не всегда раскрывает, какую реальную функцию выполняет профессионал, какую ценность он создаёт и какие устойчивые способы действия обеспечивают результат. Одна и та же должность в разных организациях может предполагать разные Роли, а одна и та же профессиональная Роль может реализовываться в разных должностях, отраслях и организационных контекстах.

Профессия, в свою очередь, задаёт более широкий социально и институционально закреплённый контур деятельности. Она описывает область труда, тип подготовки, профессиональные нормы и типичные задачи. Однако в условиях междисциплинарности, проектной занятости, гибридных функций и карьерных переходов профессия не всегда позволяет увидеть, каким образом конкретный профессионал создаёт ценность в конкретном контексте. Внутри одной профессии могут существовать различные профессиональные Роли, а в опыте одного профессионала могут сочетаться Роли, сформированные в разных профессиональных областях.

Перечень компетенций также не является достаточным основанием для описания профессиональной или функциональной Роли. Компетенции и качества показывают, чем располагает профессионал или какие требования предъявляет организация, но сами по себе не отвечают на вопрос, какую функцию Роль выполняет в системе и какой результат создаёт для надсистемы. В логике Бизнес ТРИЗ характеристики и компетенции должны рассматриваться не как исходная точка анализа, а как обеспечивающий уровень: они имеют значение постольку, поскольку позволяют реализовать функции Роли.

Профессиональная Роль не сводится к должности, профессии или перечню обязанностей. Она рассматривается как освоенный профессионалом устойчивый способ деятельности, позволяющий обеспечивать значимый результат в определённом контексте. Поскольку такой способ деятельности связан с созданием результата, условиями его достижения, взаимодействием с другими участниками деятельности и средствами, за счёт которых профессионал этот результат обеспечивает, профессиональная Роль может быть описана как системный объект. В следующем

параграфе эти параметры будут раскрыты через структурно-функциональную модель описания профессиональных и функциональных Ролей.

Функциональная Роль также не сводится к должности или должностной инструкции. Она описывает требуемую организацией конфигурацию деятельности: какой результат должен быть обеспечен, для какого организационного компонента, в каком контексте деятельности и во взаимодействии с какими стейкхолдерами. Если профессиональная Роль показывает, какой способ деятельности уже освоен профессионалом, то функциональная Роль показывает, какая Роль требуется организации для решения определённой задачи.

Сопоставление предлагаемого подхода с отечественной психологией профессиональной деятельности позволяет уточнить место понятия профессиональной Роли. В деятельностной традиции деятельность рассматривается как системное образование, включающее мотивы, цели, действия и операции. В концепциях профессиональной деятельности подчёркивается связь труда с предметом, средствами, условиями и результатом. Эти положения важны для обоснования того, что профессиональная деятельность может и должна рассматриваться системно. Однако для задач Бизнес ТРИЗ требуется аналитическая единица, позволяющая не только описать деятельность профессионала, но и соотнести её с требованиями организации и при необходимости спроектировать её новую конфигурацию в изменившейся надсистеме.

Профессиональная Роль в этом смысле выступает как укрупнённая функциональная единица анализа сформированного опыта профессионала. Функциональная Роль выступает как укрупнённая функциональная единица описания организационной потребности. Их взаимосвязь проявляется в том, что профессионал может быть востребован в организации тогда, когда его профессиональные Роли могут быть соотнесены с требованиями функциональных Ролей организации, адаптированы к новому контексту или перестроены в новую профессиональную Роль.

В Бизнес ТРИЗ такой способ описания принципиально важен, поскольку позволяет перейти от фиксации прошлого опыта или формального описания должности к проектированию будущего применения профессионального потенциала. Если профессиональная Роль описана как система, её можно анализировать, сопоставлять с требованиями функциональной Роли, выявлять ресурсы, обнаруживать разрывы и проектировать новую конфигурацию деятельности. Если функциональная Роль описана как система, организация может точнее определить, какой результат должен быть обеспечен, какие функции необходимо реализовать и какие характеристики и подсистемы для этого требуются.

В результате соотнесения профессиональной и функциональной Ролей может быть выявлен разрыв. В настоящем исследовании разрыв понимается как несоответствие между уже сформированным у профессионала способом деятельности и требованиями функциональной Роли, задаваемой организацией в конкретном контексте. Такой разрыв может проявляться по тем параметрам, через которые Роль далее будет описываться как системный объект: контекст деятельности, организационный компонент, главная функция, функции, направленные на стейкхолдеров, характеристики и обеспечивающие подсистемы. В настоящем параграфе эти параметры обозначаются как основания для выявления соответствия и разрыва между профессиональной и функциональной Ролью; их подробное содержание будет раскрыто в следующем параграфе при описании структурно-функциональной модели.

При этом разрыв между профессиональной и функциональной Ролью не следует рассматривать только как дефицит профессионала. В логике Бизнес ТРИЗ он может быть представлен как проектная задача. Если профессиональная Роль показывает, какой способ деятельности уже освоен профессионалом, а функциональная Роль показывает,

что требуется организации, то разрыв между ними позволяет определить, какие элементы прошлого опыта могут быть перенесены в новый контекст, какие требуют адаптации, а какие необходимо достроить или сформировать заново.

Таким образом, профессиональные и функциональные Роли могут быть рассмотрены как взаимосвязанные системные объекты анализа и проектирования. Профессиональная Роль фиксирует освоенный профессионалом устойчивый способ деятельности, позволяющий обеспечивать значимый результат в определённом контексте. Функциональная Роль фиксирует требуемую организацией Роль, проектируемую для обеспечения определённого результата в конкретном контексте деятельности. Их соотношение позволяет выявить соответствие и разрыв между возможностями профессионала и требованиями организации. Это создаёт основание для построения структурно-функциональной модели описания профессиональных и функциональных Ролей, которая будет рассмотрена в следующем параграфе.

1.3. Структурно-функциональная модель описания профессиональных и функциональных Ролей

Для дальнейшего анализа профессиональных и функциональных необходимо описать, через какие параметры Роль может быть рассмотрена как системный объект в логике Бизнес ТРИЗ. В настоящем исследовании для этого предлагается структурно-функциональная модель описания профессиональных и функциональных Ролей.

Данная модель является структурно-функциональной, поскольку она позволяет одновременно рассматривать Роль в нескольких взаимосвязанных плоскостях: как систему, включённую в надсистему; как носителя определённой главной функции; как участника взаимодействия со стейкхолдерами; как систему, обладающую характеристиками и опирающуюся на подсистемы, обеспечивающие выполнение функций.

В модели принципиально различаются элементы надсистемы Роли, функциональное описание Роли и обеспечивающий уровень Роли.

К элементам надсистемы Роли относятся контекст деятельности, организационный компонент (тип организационного компонента), на который направлена главная функция Роли, и стейкхолдеры (роли стейкхолдеров), предъявляющие требования к результату, участвующие во взаимодействии с Ролью или испытывающие влияние результата её выполнения. Эти элементы не находятся «внутри» Роли, но задают условия, требования, критерии результата и границы её системного описания.

Функциональное описание Роли включает главную функцию Роли и функции Роли, направленные на стейкхолдеров. Главная функция показывает, какой основной результат должна обеспечивать Роль по отношению к определённому организационному компоненту. Функции, направленные на стейкхолдеров, раскрывают основные направления деятельности Роли во взаимодействии с ключевыми участниками надсистемы.

Обеспечивающий уровень Роли включает характеристики и подсистемы. Характеристики показывают, какими параметрами должна обладать Роль для выполнения своих функций в заданном контексте. Подсистемы показывают, за счёт каких знаний, умений, способов действия, профессионально важных качеств, инструментов и иных элементов Роль способна выполнять функции и обеспечивать требуемые характеристики.

Предлагаемая модель применима как к профессиональной, так и к функциональной Роли. При описании профессиональной Роли она позволяет реконструировать уже освоенный профессионалом устойчивый способ деятельности: в каком контексте он сформировался, какой результат позволял обеспечивать, по отношению к какому организационному компоненту, во взаимодействии с какими стейкхолдерами и за счёт каких характеристик и подсистем. При описании функциональной Роли модель позволяет зафиксировать требование организации: какая Роль должна быть реализована, в каком контексте, для обеспечения какого результата и какие характеристики и подсистемы необходимы для её выполнения.

Таким образом, структурно-функциональная модель описания профессиональных и функциональных Ролей позволяет перейти от общего различия профессиональной и функциональной Ролей к их сопоставимому системному описанию. Это создаёт основание для анализа соответствия и разрыва между уже сформированными профессиональными Ролями профессионала и функциональными Ролями, задаваемыми организацией.

В дальнейшем элементы модели будут рассмотрены последовательно: контекст деятельности как элемент надсистемы Роли (и описание контекста, как элемент Роли), организационный компонент как элемент надсистемы и объект главной функции Роли, стейкхолдеры как элементы надсистемы Роли, главная функция Роли, функции Роли, направленные на стейкхолдеров, характеристики Роли и подсистемы Роли.

1.3.1. Контекст деятельности как надсистема Роли. Описание контекста как элемент Роли

Роль не существует изолированно. Как системный объект она всегда включена в определённую надсистему, которая задаёт условия её реализации, требования к деятельности и внешние связи, влияющие на выполнение Роли. Одним из элементов модели, позволяющих описать надсистему Роли, является контекст деятельности.

В настоящем исследовании контекст деятельности понимается как совокупность условий и особенностей организационной, профессиональной или рыночной среды, в которой выполняется Роль и в которой создаваемый ею результат приобретает значение, определяет тип организации. При этом в модели фиксируется не контекст во всей полноте внешних обстоятельств, а **описание контекста деятельности** как аналитический элемент, необходимый для системного описания Роли.

Описание контекста деятельности позволяет определить, в каких условиях Роль выполняется и какие их особенности определяют специфику деятельности. Один и тот же набор профессиональных действий в разных контекстах может иметь разный результат, по-разному интерпретироваться участниками деятельности и требовать разных способов реализации.

Контекст деятельности может задаваться отраслью, типом организации, масштабом деятельности, уровнем формализации процессов, степенью регламентированности деятельности, этапом развития организации или проекта, особенностями продукта или услуги, регуляторной средой, типом клиентов или пользователей, а также форматом взаимодействия с внутренними и внешними участниками. Для анализа Роли важно не просто указать сферу, в которой действует профессионал или в которой организация проектирует функциональную Роль, а определить, какие условия деятельности определяют специфику выполнения Роли.

Для профессиональной Роли описание контекста деятельности позволяет понять, в каких условиях сформировался освоенный профессионалом способ деятельности. Это важно

потому, что профессиональная Роль складывается не вообще, а в конкретной среде, где определённые способы действия становятся устойчивыми и позволяют профессионалу обеспечивать результат. При переносе профессионального опыта в новый контекст необходимо учитывать, какие элементы прежнего способа деятельности могут быть сохранены, какие требуют адаптации, а какие могут оказаться недостаточными или иначе интерпретироваться в новой среде.

Для функциональной Роли описание контекста деятельности позволяет определить, в каких условиях организация проектирует требуемую Роль. В этом случае контекст задаёт не прошлый опыт профессионала, а актуальную или будущую организационную ситуацию: условия деятельности, требования среды, ограничения, уровень формализации, масштаб деятельности, особенности организационной структуры и характер взаимодействия с внутренними и внешними участниками. Главная функция Роли будет определяться далее отдельно, но её формулирование невозможно без учёта контекста, в котором Роль должна быть реализована.

Таким образом, описание контекста деятельности является одним из значимых элементов структурно-функциональной модели, поскольку оно позволяет зафиксировать условия, определяющие специфику реализации Роли. В дальнейшем с учётом этого контекста могут быть определены организационный компонент, главная функция, стейкхолдеры, функции, направленные на стейкхолдеров, характеристики и подсистемы Роли. Без описания контекста невозможно корректно интерпретировать Роль: одни и те же действия или умения могут входить в разные Роли в зависимости от того, в какой надсистеме они реализуются и какие условия деятельности необходимо учитывать.

1.3.2. Организационный компонент как элемент надсистемы и объект главной функции Роли

Следующим элементом модели, позволяющим описать надсистему Роли, является организационный компонент (тип организационного компонента), по отношению к которому Роль обеспечивает значимый результат. Если описание контекста деятельности позволяет определить условия, в которых выполняется Роль, то выделение организационного компонента позволяет уточнить, на какой элемент организационной системы направлена главная функция Роли.

В настоящем исследовании под организационным компонентом понимается элемент организации или организованной деятельности, достижению целей которого способствует данная Роль. Таким компонентом может выступать организация в целом, подразделение, функциональное направление, проект, процесс, участок работы, направление взаимодействия с клиентами или иной элемент организационной системы, для которого результат выполнения Роли имеет значение.

Организационный компонент не находится внутри Роли. Он относится к её надсистеме, поскольку задаёт внешний по отношению к Роли объект, на который направлено её функциональное воздействие. Роль существует не сама для себя, а для обеспечения результата, значимого для определённого элемента организации. Поэтому при описании Роли важно фиксировать не только контекст деятельности, но и тот организационный компонент (тип организационного компонента), по отношению к которому Роль должна обеспечивать значимый результат, связанный с изменением, поддержанием или сохранением значимых параметров данного компонента.

Выделение организационного компонента позволяет избежать смешения Роли с должностью. Должность показывает формально закреплённое место сотрудника в организационной структуре. Организационный компонент в модели Роли показывает иное: достижению целей какого элемента организации способствует данная Роль и по

отношению к чему должна быть сформулирована её главная функция. Поэтому при описании Роли важно определить тот элемент организационной системы, параметры которого должны изменяться, поддерживаться или сохраняться благодаря реализации Роли.

Для профессиональной Роли выделение организационного компонента позволяет понять, по отношению к какому элементу организации профессионал уже обеспечивал значимый результат в прошлом опыте. Это важно для анализа переносимости опыта: профессионал мог действовать в конкретной должности, но его профессиональная Роль могла быть направлена не на должность как формальную позицию, а на поддержку работы проекта, развитие направления, обеспечение устойчивости процесса, согласованности подразделения, результативности команды или достижение целей организации в определённой зоне ответственности.

Для функциональной Роли организационный компонент задаёт элемент организации, для которого проектируется требуемая Роль. В этом случае организация определяет, достижение целей какого компонента должно быть обеспечено: например, нового проекта, функционального направления, подразделения, процесса, клиентского сервиса или системы взаимодействия с партнёрами. Функциональная Роль проектируется не абстрактно, а по отношению к конкретному организационному компоненту, в котором возникает потребность в определённом результате.

Организационный компонент важно отличать от стейкхолдеров. Организационный компонент показывает, на какой элемент организационной системы направлена главная функция Роли. Стейкхолдеры, которые будут рассмотрены далее, предъявляют требования к Роли, взаимодействуют с ней, влияют на её реализацию или получают результаты её выполнения. Они могут быть связаны с организационным компонентом, представлять его интересы или зависеть от его состояния, но не тождественны самому организационному компоненту.

Выделение организационного компонента также необходимо для последующего определения главной функции Роли. Именно организационный компонент задаёт объект, по отношению к которому будет описываться основной результат, обеспечиваемый Ролью. Подробно логика формулирования главной функции будет рассмотрена в отдельном подпункте.

Таким образом, организационный компонент является важным элементом надсистемы Роли и одновременно объектом, по отношению к которому формулируется главная функция. Его выделение позволяет связать Роль с задачами организации, отличить её от должностного описания и подготовить переход к дальнейшему функциональному анализу: определению главной функции Роли, стейкхолдеров и функций, направленных на них.

1.3.3. Стейкхолдеры как элементы надсистемы Роли

Следующим элементом модели, относящимся к надсистеме Роли, являются стейкхолдеры. В настоящем исследовании под стейкхолдерами Роли понимаются участники организационной, профессиональной или рыночной среды, которые предъявляют требования к Роли, влияют на её реализацию, взаимодействуют с ней или получают результаты её выполнения.

Стейкхолдеры относятся к надсистеме Роли, поскольку они не являются внутренними элементами самой Роли, но задают внешние требования, ожидания, ограничения и условия взаимодействия, без учёта которых невозможно корректно описать Роль как системный объект. Через стейкхолдеров проявляется связь Роли с более широкой

системой: организацией, подразделением, проектом, процессом, клиентским или партнёрским контуром, в который включена данная Роль.

Стейкхолдеров важно отличать от организационного компонента. Организационный компонент показывает, на какой элемент организационной системы направлена главная функция Роли. Стейкхолдеры же показывают, с кем Роль связана в процессе выполнения деятельности, кто предъявляет к ней требования, участвует во взаимодействии, оценивает результат или зависит от него. Стейкхолдеры могут быть связаны с организационным компонентом, представлять его интересы или влиять на его состояние, но не тождественны самому организационному компоненту.

Для профессиональной Роли выделение стейкхолдеров позволяет понять, во взаимодействии с какими участниками у профессионала сформировался устойчивый способ деятельности. Это важно, поскольку профессиональная Роль складывается не только в отношении результата, но и в определённой системе взаимодействий. Один и тот же профессионал может по-разному выполнять близкие по содержанию Роли в зависимости от того, с какими группами стейкхолдеров он взаимодействует, какие требования они предъявляют и как устроены связи между ними.

Для функциональной Роли выделение стейкхолдеров позволяет определить, какие участники должны быть учтены при проектировании требуемой организацией Роли. В этом случае стейкхолдеры помогают увидеть, какие группы будут предъявлять требования к Роли, участвовать в её выполнении, получать результат или влиять на возможность его достижения. Это особенно важно при проектировании новых или изменяющихся функциональных Ролей, когда привычного должностного описания недостаточно для понимания реальной системы взаимодействий.

В рамках анализа Роли целесообразно выделять несколько групп стейкхолдеров. К первой группе относятся внутренние клиенты или пользователи — те, кто непосредственно получает результат деятельности Роли и взаимодействует с ней. Это могут быть руководители, подчинённые, сотрудники и руководители других подразделений. Ко второй группе относятся внешние клиенты или пользователи — клиенты, партнёры и другие внешние участники, непосредственно взаимодействующие с Ролью или получающие результат её деятельности. К третьей группе относятся внутренние выгодоприобретатели результата — участники организации, которые могут непосредственно не взаимодействовать с Ролью, но получают управленческий, организационный или иной эффект от качественного выполнения её функций. К четвёртой группе относятся внешние выгодоприобретатели, или бенефициары результата, — те, кто получает более широкий эффект от качественной работы соответствующего направления, проекта, подразделения или организации.

При этом в модели важно выделять не всех возможных участников, связанных с данной Ролью, а только тех стейкхолдеров, чьи требования, ожидания или взаимодействие существенно влияют на выполнение Роли.

Выделение стейкхолдеров позволяет уточнить внешние связи Роли и подготовить последующее описание функций, направленных на них. Стейкхолдеры фиксируются как элементы надсистемы, через которые проявляются требования к Роли и условия её выполнения во взаимодействии с другими участниками.

Таким образом, стейкхолдеры являются важным элементом надсистемы Роли. Их выделение позволяет описать Роль не изолированно, а в системе значимых взаимодействий, требований и ожиданий. Это создаёт основание для дальнейшего анализа функций Роли, направленных на ключевых стейкхолдеров, и для сопоставления профессиональной Роли, уже сформированной в опыте профессионала, с функциональной Ролью, задаваемой организацией.

1.3.4. Главная функция Роли

Переход от описания надсистемы Роли к её функциональному описанию требует уточнения границ функционального анализа, используемого в настоящем исследовании. Структурно-функциональная модель описания профессиональных и функциональных Ролей не подменяет собой полную функциональную модель в логике функционального анализа Бизнес ТРИЗ. Для задач данной работы в модель включаются два уровня функционального описания: главная функция Роли и функции Роли, направленные на ключевых стейкхолдеров.

Такое ограничение связано с задачами исследования. Главная функция позволяет определить основной результат, который Роль обеспечивает по отношению к организационному компоненту. Функции, направленные на стейкхолдеров, позволяют раскрыть основные направления деятельности Роли во взаимодействии с участниками её надсистемы. Этого уровня описания достаточно для анализа профессиональных и функциональных Ролей, их соотнесения, выявления разрыва и проектирования новой профессиональной Роли.

При необходимости на основе этих элементов может быть проведён более полный функциональный анализ Роли. Он может включать уточнение основных, дополнительных и вспомогательных функций. Однако в рамках настоящего исследования центральное значение имеют именно главная функция и функции, направленные на стейкхолдеров, поскольку они позволяют описать основной результат Роли и направления её деятельности во взаимодействии с элементами надсистемы.

Главная функция является центральным элементом функционального описания Роли. Она показывает, какой основной результат должна обеспечивать Роль по отношению к определённому организационному компоненту. В отличие от описания контекста деятельности, главная функция отвечает не на вопрос о том, в каких условиях выполняется Роль, а на вопрос о том, для чего она необходима в данной организационной системе и какой результат должен появляться благодаря её выполнению.

В логике Бизнес ТРИЗ функция не сводится к перечню действий. Она описывает направленное воздействие системы на определённый объект и результат, который должен быть обеспечен в результате этого воздействия. Применительно к Роли это означает, что главная функция должна формулироваться не через действия профессионала и не через должностные обязанности, а через значимый результат, который Роль обеспечивает для организационного компонента.

Именно поэтому главная функция Роли связана с организационным компонентом, рассмотренным ранее. Организационный компонент показывает, по отношению к какому элементу организационной системы должна быть сформулирована главная функция. Это может быть организация в целом, подразделение, функциональное направление, проект, процесс, участок работы, направление взаимодействия с клиентами или иной элемент организационной системы, достижению целей которого способствует данная Роль.

При описании профессиональной Роли главная функция позволяет выявить, какой основной результат профессионал уже обеспечивал в прошлом опыте. Это важно для анализа профессионального опыта не через должности или обязанности, а через устойчивый способ деятельности, который позволял профессионалу создавать значимый результат в определённом контексте. Выделение главной функции помогает увидеть, в чём состояла системная ценность освоенной профессиональной Роли.

При описании функциональной Роли главная функция позволяет зафиксировать, какой результат организация ожидает от проектируемой Роли. В этом случае главная функция выражает не уже сформированный опыт профессионала, а требование организации: какой результат должен быть обеспечен по отношению к определённому организационному компоненту в заданном контексте деятельности.

Формулирование главной функции зависит от того, как Роль связана с организационным компонентом. Если Роль отвечает за компонент в целом, главная функция может быть сформулирована через обеспечение достижения целей соответствующего организационного компонента. Если Роль не управляет компонентом целиком, а вносит вклад в его результат, главная функция может быть сформулирована через содействие достижению целей соответствующего организационного компонента. В обоих случаях важно, что главная функция направлена не на саму Роль, а на изменение, поддержание или сохранение значимых параметров организационного компонента.

Выделение главной функции позволяет отличить Роль от должности, перечня обязанностей или набора компетенций. Должность фиксирует формальное место сотрудника в организационной структуре. Обязанности описывают закреплённый круг работ. Компетенции и характеристики показывают, чем располагает профессионал или какие требования предъявляются к исполнителю. Главная функция показывает иное: какой основной результат должна обеспечивать Роль как системный объект.

Для дальнейшего анализа главная функция выполняет несколько задач. Во-первых, она задаёт смысловое основание Роли и позволяет определить, ради какого результата Роль выделяется в системе. Во-вторых, она связывает Роль с организационным компонентом и тем самым удерживает её связь с надсистемой. В-третьих, она создаёт основание для последующего описания функций, направленных на стейкхолдеров, поскольку функции, направленные на стейкхолдеров, позволяют уточнить, через какие направления взаимодействия Роль обеспечивает свой основной результат.

Таким образом, главная функция Роли является центральным элементом её функционального описания. Она фиксирует основной результат, который Роль обеспечивает по отношению к организационному компоненту, и задаёт основание для дальнейшего анализа функций, направленных на стейкхолдеров, характеристик и подсистем Роли.

1.3.5. Функции Роли, направленные на стейкхолдеров

После выделения главной функции Роли необходимо описать, через какие направления взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами Роль обеспечивает свой основной результат. Для этого в структурно-функциональную модель включаются функции Роли, направленные на стейкхолдеров.

Если главная функция показывает основной результат, который Роль обеспечивает по отношению к организационному компоненту, то функции, направленные на стейкхолдеров, раскрывают направления деятельности Роли во взаимодействии с участниками надсистемы. Они позволяют уточнить, с кем Роль связана в процессе выполнения деятельности, какие требования этих участников должны быть учтены и какие результаты взаимодействия необходимы для выполнения главной функции.

Функции, направленные на стейкхолдеров, не тождественны должностным обязанностям. Должностные обязанности фиксируются в организационном или кадровом языке и могут отражать исторически сложившееся распределение работ в конкретной организации. Функции Роли, направленные на стейкхолдеров, выделяются иначе: через связь с

главной функцией, организационным компонентом, контекстом деятельности и требованиями ключевых стейкхолдеров.

Иными словами, такие функции показывают не просто, что делает профессионал или что требуется от исполнителя, а какую часть системного результата обеспечивает каждое направление взаимодействия. Они отвечают на вопрос: какие функции должны выполняться по отношению к ключевым стейкхолдерам, чтобы Роль могла обеспечивать свой основной результат в заданном контексте деятельности?

Для профессиональной Роли описание функций, направленных на стейкхолдеров, позволяет выявить, какие устойчивые направления взаимодействия уже были освоены профессионалом в прошлом опыте. Это важно для анализа переносимости опыта: профессионал может менять должность, организацию или сферу применения, но сохранять способность выстраивать определённые типы взаимодействия, согласовывать интересы участников, сопровождать процессы, обеспечивать прохождение решений или поддерживать качество результата во взаимодействии с разными группами стейкхолдеров.

Для функциональной Роли описание функций, направленных на стейкхолдеров, позволяет определить, какие направления взаимодействия должны быть заложены в проектируемую организацией Роль. В этом случае функции описывают не прошлый опыт профессионала, а требуемую конфигурацию деятельности: какие взаимодействия должны быть обеспечены с руководителями, сотрудниками, внутренними заказчиками, клиентами, партнёрами, регулируемыми или контролирующими сторонами и другими значимыми участниками.

Выделение функций, направленных на стейкхолдеров, позволяет уточнить содержание Роли в конкретной надсистеме. Состав стейкхолдеров и характер взаимодействия с ними влияют на то, какие функции должны быть выделены для выполнения главной функции. Поэтому такие функции не задаются абстрактно, а определяются с учётом контекста деятельности, организационного компонента, главной функции и состава ключевых стейкхолдеров.

При описании функций, направленных на стейкхолдеров, важно сохранять связь с главным результатом Роли. Такие функции не должны превращаться в произвольный перечень рабочих действий. Каждая функция должна быть соотнесена с тем, какой вклад она вносит в выполнение главной функции и какие требования конкретного стейкхолдера или группы стейкхолдеров она позволяет учесть.

В структурно-функциональной модели функции, направленные на стейкхолдеров, выполняют несколько задач. Во-первых, они раскрывают функциональную структуру Роли через направления взаимодействия с элементами надсистемы. Во-вторых, они позволяют связать главный результат Роли с требованиями и ожиданиями конкретных стейкхолдеров. В-третьих, они создают основание для последующего определения характеристик и подсистем Роли, поскольку для выполнения каждой функции требуются определённые параметры Роли и обеспечивающие их элементы.

Таким образом, функции Роли, направленные на стейкхолдеров, являются вторым уровнем функционального описания после главной функции. Они показывают, через какие направления взаимодействия с ключевыми участниками надсистемы Роль обеспечивает свой основной результат. Их выделение необходимо как для анализа уже сформированных профессиональных Ролей, так и для проектирования функциональных Ролей, задаваемых организацией.

1.3.6. Характеристики Роли

Следующим компонентом структурно-функциональной модели являются характеристики Роли. В логике Бизнес ТРИЗ система описывается не только через надсистему и функции, но и через характеристики, от которых зависит её способность выполнять функции в заданных условиях. Применительно к профессиональным и функциональным Ролям характеристики позволяют описать, какими свойствами должна обладать Роль для устойчивого выполнения главной функции и функций, направленных на стейкхолдеров.

В настоящем исследовании характеристики Роли понимаются как профессионально важные качества и комплексные умения, значимые для выполнения функций Роли в определённом контексте деятельности. Такое понимание связано с тем, что профессиональная Роль рассматривается не как формальное место в организации, а как освоенный профессионалом устойчивый способ деятельности. Следовательно, при её описании необходимо учитывать не только функцию, которую выполняет Роль, но и те качества и умения профессионала, за счёт которых эта функция может быть устойчиво выполнена.

Обращение к понятиям профессионально важных качеств и умений опирается на отечественную психологию профессиональной деятельности. В ней успешность профессиональной деятельности связывается не только с внешне заданной задачей, но и с характеристиками субъекта труда: его профессионально важными качествами, сформированными способами действия, умениями и средствами выполнения деятельности. Однако в настоящем исследовании эти понятия используются не как самостоятельный центр анализа, а как элемент структурно-функциональной модели Роли.

Это означает, что характеристики Роли не должны задаваться как произвольный перечень сильных сторон профессионала или общих требований к исполнителю. Они выводятся из функционального описания Роли и требований её надсистемы. Если главная функция определяет основной результат Роли, а функции, направленные на стейкхолдеров, раскрывают направления деятельности, через которые этот результат обеспечивается, то характеристики показывают, какими профессионально важными качествами и комплексными умениями должна обладать Роль для выполнения этих функций.

К профессионально важным качествам могут относиться, например, системность мышления, ответственность, аналитичность, коммуникативная устойчивость, гибкость, организованность, внимательность к деталям, способность действовать в условиях неопределённости и другие качества. Однако каждое из них включается в описание Роли только в том случае, если оно связано с выполнением конкретных функций в данном контексте деятельности.

Комплексные умения описывают более сложные способы выполнения деятельности, которые не сводятся к отдельному навыку или операции. К ним могут относиться умение организовывать работу направления, координировать действия участников, согласовывать цели и решения с разными стейкхолдерами, анализировать ситуацию, выявлять отклонения, поддерживать рабочее взаимодействие, структурировать информацию, контролировать выполнение задач или сопровождать прохождение решений.

Для профессиональной Роли описание характеристик позволяет выявить, какие профессионально важные качества и комплексные умения уже сформированы в опыте профессионала и обеспечивали выполнение Роли в прошлом контексте деятельности. В этом случае анализ направлен не на составление общего перечня качеств

профессионала, а на выявление тех характеристик, которые были связаны с выполнением главной функции и функций, направленных на стейкхолдеров.

Для функциональной Роли характеристики позволяют определить, какие профессионально важные качества и комплексные умения необходимы для выполнения Роли, проектируемой организацией. В этом случае речь идёт не об уже сформированном опыте конкретного профессионала, а о требованиях к способу выполнения Роли: какие характеристики должны быть обеспечены, чтобы Роль могла выполнять главную функцию и функции, направленные на стейкхолдеров, в заданном контексте деятельности.

Характеристики важно отличать от подсистем Роли. Характеристика отвечает на вопрос, каким свойством должна обладать Роль для выполнения функций. Подсистема, которая будет рассмотрена далее, отвечает на вопрос, за счёт каких элементов это свойство обеспечивается. Например, характеристика «организованность» может обеспечиваться знанием типовых процессов, навыками планирования, инструментами контроля задач и освоенными алгоритмами координации работы. Сама характеристика при этом не тождественна этим элементам, а описывает проявляемое свойство Роли.

Такое понимание характеристик отличается от простого перечня компетенций. В структурно-функциональной модели каждая характеристика должна быть связана с выполнением функций Роли, а не задаваться как произвольное качество профессионала или общее требование к способу выполнения Роли. Это позволяет понять, какие характеристики уже сформированы в прошлом опыте профессионала, какие могут быть перенесены в новую Роль, а какие требуют развития, перестройки или усиления.

Выделение характеристик имеет особое значение для анализа соответствия и разрыва между профессиональной и функциональной Ролью. При сопоставлении уже сформированной профессиональной Роли с функциональной Ролью, задаваемой организацией, может обнаружиться, что часть характеристик профессионала соответствует требованиям новой Роли, часть требует адаптации к новому контексту, а часть должна быть дополнительно сформирована или усилена.

В структурно-функциональной модели характеристики Роли позволяют определить, какими профессионально важными качествами и комплексными умениями должна обладать Роль для устойчивого выполнения главной функции и функций, направленных на стейкхолдеров. В дальнейшем характеристики становятся основанием для выделения подсистем Роли, за счёт которых эти свойства могут быть обеспечены.

1.3.7. Подсистемы Роли

Завершающий блок структурно-функциональной модели образует описание подсистем Роли. В логике Бизнес ТРИЗ подсистемы рассматриваются как элементы, за счёт которых система выполняет свои функции и обеспечивает необходимые характеристики. Применительно к профессиональным и функциональным Ролям подсистемы позволяют ответить на вопрос, за счёт каких средств Роль может выполнять главную функцию и функции, направленные на стейкхолдеров.

Подсистемы Роли важно отличать от её характеристик. Характеристика показывает, каким свойством должна обладать Роль для выполнения функций. Подсистема показывает, за счёт каких элементов это свойство обеспечивается. Например, умение отвечать на жалобы и претензии клиентов может обеспечиваться знанием типовых причин обращений, навыками ведения сложного разговора, алгоритмами приёма и обработки претензий, инструментами фиксации договорённостей и способами саморегуляции в конфликтной коммуникации. В этом смысле подсистемы раскрывают, за

счёт каких элементов обеспечиваются характеристики и выполнение функций Роли. В этом смысле подсистемы раскрывают внутреннее обеспечение характеристик и функций Роли.

В настоящем исследовании к подсистемам Роли могут относиться знания, навыки, освоенные алгоритмы действий, способы анализа ситуации, когнитивные схемы, способы саморегуляции, мотивационные опоры, профессиональные инструменты, инструменты взаимодействия, способы организации собственной работы, а также опыт, преобразованный в устойчивые рабочие паттерны. Состав подсистем не задаётся заранее как универсальный перечень. Он определяется в зависимости от того, какие функции должна выполнять Роль и какие характеристики необходимы для их устойчивого выполнения.

Обращение к подсистемам Роли опирается не только на логику Бизнес ТРИЗ, но и на положения отечественной психологии профессионального развития. В этой традиции профессиональный опыт рассматривается не как простая сумма эпизодов трудовой биографии, а как процесс формирования устойчивых способов действия, профессионально важных качеств, умений, средств анализа ситуации, саморегуляции и принятия решений. С этой точки зрения профессионал в процессе профессионального становления не только накапливает знания и навыки, но и формирует внутренние средства выполнения деятельности. В модели Роли эти средства описываются через подсистемы.

Для профессиональной Роли описание подсистем позволяет выявить, какие элементы уже сформированы в опыте профессионала и обеспечивали выполнение Роли в прошлом контексте деятельности. Это могут быть не только формальные знания или отдельные навыки, но и способы видеть ситуацию, принимать решения, выстраивать взаимодействие, удерживать качество результата, организовывать процесс, предупреждать сбои, согласовывать действия участников или поддерживать собственную устойчивость в сложных условиях. Именно такие подсистемы могут становиться ресурсом при переносе опыта в новый контекст.

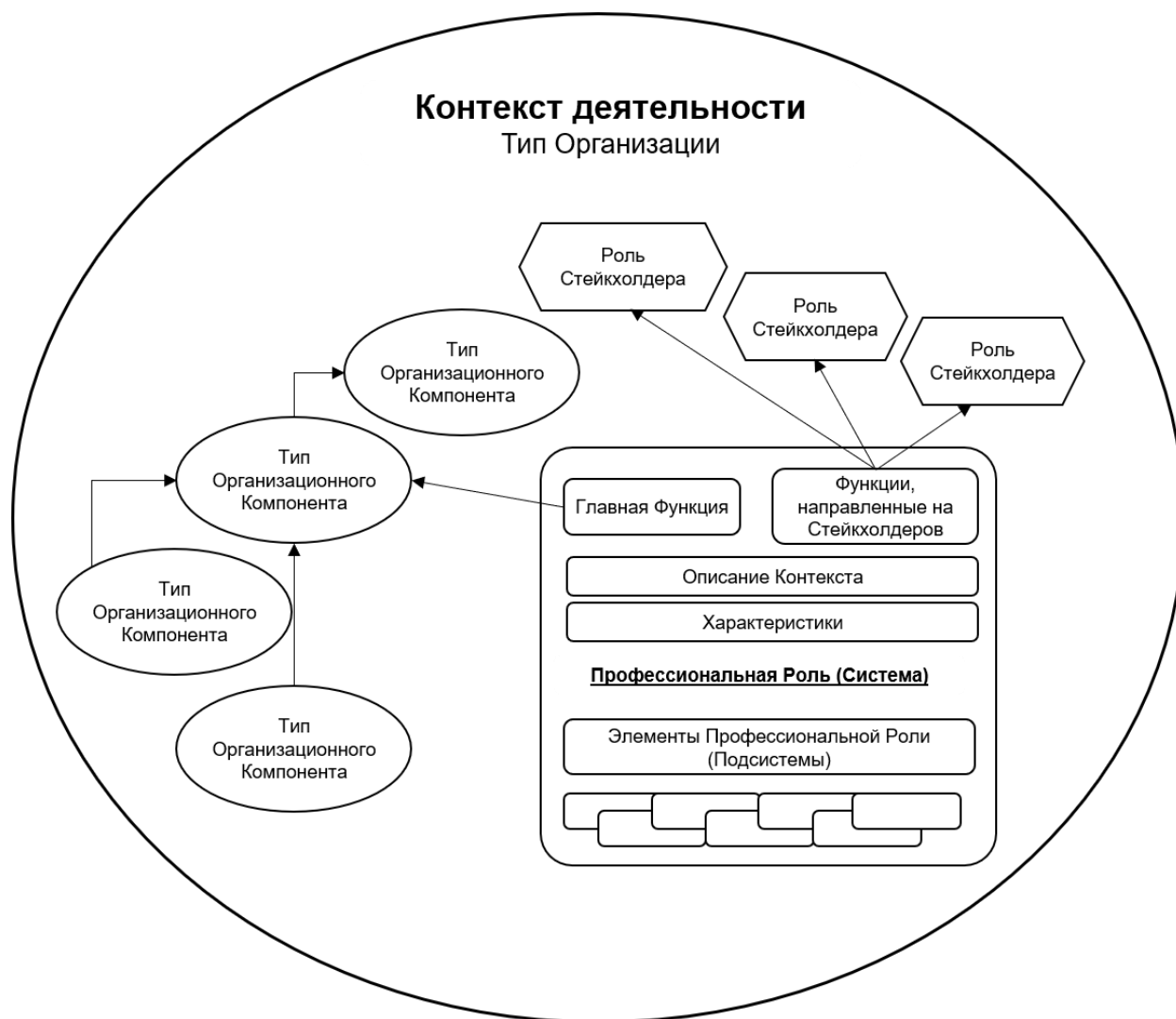
Для функциональной Роли описание подсистем позволяет определить, какие элементы должны быть обеспечены для выполнения Роли, проектируемой организацией. В этом случае речь идёт не об уже сформированном опыте конкретного профессионала, а о тех знаниях, навыках, алгоритмах, инструментах, способах взаимодействия и организации работы, без которых функциональная Роль не сможет устойчиво выполнять главную функцию и функции, направленные на стейкхолдеров.

Выделение подсистем особенно важно для анализа соответствия и разрыва между профессиональной и функциональной Ролью. При сопоставлении уже сформированной профессиональной Роли с функциональной Ролью, задаваемой организацией, можно определить, какие подсистемы уже имеются и могут быть использованы в новом контексте, какие требуют адаптации, а какие необходимо сформировать дополнительно. Такой анализ позволяет перейти от общего вывода о наличии или отсутствии соответствия к более точной постановке задач развития.

Подсистемы Роли также позволяют отличить проектирование новой профессиональной Роли от простого перечня рекомендаций по обучению. Если разрыв обнаружен на уровне подсистем, задача развития формулируется не абстрактно, а через конкретные элементы, которые необходимо достроить: освоить новую предметную область, разобраться в регламентах, сформировать алгоритмы работы с документами, освоить инструменты организационного контроля, развить способы взаимодействия с новыми группами стейкхолдеров или перестроить способы анализа ситуации. Таким образом, подсистемы Роли входят в структурно-функциональную модель как элементы, обеспечивающие выполнение функций и проявление необходимых

характеристик. Их описание позволяет увидеть, за счёт чего профессиональная Роль уже выполнялась в прошлом опыте и какие элементы должны быть сформированы или усилены для выполнения функциональной Роли в новом контексте. Это создаёт основание для проектирования новой профессиональной Роли и постановки конкретных задач развития.

Рис. 1 Структурно-функциональная модель описания профессиональных и функциональных Ролей



Выводы по главе 1

В первой главе обоснована возможность рассмотрения профессиональных и функциональных Ролей как взаимосвязанных системных объектов анализа и проектирования в логике Бизнес ТРИЗ. Такой подход позволяет перейти от описания персонала через должности, обязанности или отдельные компетенции к описанию Роли через её место в надсистеме, функции, характеристики и подсистемы, обеспечивающие выполнение функций.

Показано, что профессиональная и функциональная Роли являются различными, но взаимосвязанными сущностями. Профессиональная Роль формируется у профессионала как освоенный устойчивый способ деятельности, позволяющий обеспечивать значимый результат в определённом контексте. Функциональная Роль проектируется организацией как требуемая конфигурация результата, функций и взаимодействий, необходимая для достижения целей определённого организационного компонента. Это различие позволяет не смешивать индивидуальный профессиональный опыт и требования организационной системы, но при этом рассматривать их как соотносимые элементы единой задачи создания результата.

В главе предложена структурно-функциональная модель описания профессиональных и функциональных Ролей. В неё включены описание контекста деятельности, организационный компонент, стейкхолдеры, главная функция, функции, направленные на стейкхолдеров, характеристики и подсистемы Роли. Контекст деятельности, организационный компонент и стейкхолдеры рассматриваются как элементы, относящиеся к надсистеме Роли. Они позволяют описать условия выполнения Роли, объект главной функции и систему значимых взаимодействий, в которой Роль обеспечивает результат.

Функциональное описание Роли в рамках данной модели включает главную функцию и функции, направленные на стейкхолдеров. Главная функция фиксирует основной результат, который Роль обеспечивает по отношению к организационному компоненту. Функции, направленные на стейкхолдеров, раскрывают направления деятельности Роли во взаимодействии с ключевыми участниками надсистемы. При этом предложенная модель не подменяет собой полный функциональный анализ Бизнес ТРИЗ, но задаёт достаточный уровень функционального описания для задач анализа, сопоставления и проектирования профессиональных и функциональных Ролей.

Также обосновано включение в модель характеристик и подсистем Роли. Характеристики описываются через профессионально важные качества и комплексные умения, необходимые для устойчивого выполнения функций Роли. Подсистемы показывают, за счёт каких знаний, навыков, освоенных алгоритмов действий, способов анализа, инструментов взаимодействия, способов самоорганизации и рабочих паттернов Роль может выполнять свои функции и обеспечивать необходимые характеристики. Тем самым модель соединяет системный и функциональный аппарат Бизнес ТРИЗ с положениями отечественной психологии профессиональной деятельности и профессионального развития.

Разработанная модель создаёт основание для анализа соответствия и разрыва между профессиональными Ролями, уже сформированными в опыте профессионала, и функциональными Ролями, задаваемыми организацией. Разрыв между ними рассматривается не только как дефицит, но и как проектная задача: он позволяет

определить, какие элементы прошлого опыта могут быть перенесены в новый контекст, какие требуют адаптации, а какие необходимо достроить или сформировать заново.

Результаты первой главы создают теоретико-методологическое основание для дальнейшего описания практического применения предложенной концепции. Одним из таких вариантов является методика «РеФорма» (РФ), разработанная для проектирования новой профессиональной Роли профессионалом в ситуации поиска работы, смены сферы деятельности или создания нового карьерного трека.

В следующей главе будет показано, как структурно-функциональная модель используется в данной методике для анализа профессиональных Ролей прошлого опыта, выбора нового контекста деятельности, определения релевантной функциональной Роли, проектирования новой профессиональной Роли и постановки задач развития, необходимых для её освоения.

Глава 2. Методика «РеФорма» (РФ) как инструмент проектирования новой профессиональной Роли на основе концепции профессиональных и функциональных Ролей

2.1. Методика «РеФорма» (РФ): назначение, основания и общая логика применения

Методика «РеФорма» (РФ) является одним из вариантов практического применения концепции профессиональных и функциональных Ролей как взаимосвязанных систем, разработанной в первой главе настоящего исследования. Если в главе 1 профессиональная и функциональная Роли были рассмотрены как системные объекты анализа и проектирования в логике Бизнес ТРИЗ, то в данном параграфе эта концепция раскрывается в прикладной логике — как методика проектирования новой профессиональной Роли для профессионала, находящегося в ситуации поиска работы, изменения профессионального контекста или создания нового карьерного трека.

Методика «РеФорма» (РФ) разработана как практический инструмент, позволяющий перевести структурно-функциональную модель описания Ролей в последовательность аналитических и проектных действий. Модель, представленная в первой главе, позволяет описывать профессиональные и функциональные Роли через описание контекста деятельности, организационный компонент, главную функцию, функции, направленные на стейкхолдеров, характеристики и подсистемы. Методика «РеФорма» (РФ) использует эти элементы для анализа уже сформированных профессиональных Ролей прошлого опыта, соотнесения их с функциональными Ролями, задаваемыми организациями, и проектирования новой профессиональной Роли.

Назначение методики состоит в том, чтобы помочь профессионалу перейти от описания прошлого опыта через должности, обязанности и отдельные компетенции к системному проектированию новой профессиональной Роли, соотносимой с требованиями выбранной функциональной Роли и нового контекста деятельности.

В обычной логике карьерного самоописания профессионал часто описывает себя через последовательность должностей, перечень задач, сферу опыта или набор компетенций. Однако такой способ описания не всегда позволяет увидеть, какую функцию профессионал способен выполнять в новой организационной системе, какую ценность он может создавать для значимого организационного компонента и какие элементы прошлого опыта могут быть перенесены в новый контекст. Методика «РеФорма» (РФ) позволяет рассматривать накопленный опыт иначе: как совокупность сформированных профессиональных Ролей, каждая из которых имеет собственную функциональную структуру, контекст формирования, стейкхолдеров, характеристики и подсистемы.

В этом смысле методика «РеФорма» (РФ) направлена не на то, чтобы «подобрать» профессионалу подходящую должность, а на то, чтобы выявить, какие профессиональные Роли уже сформированы в его опыте, с какими функциональными Ролями они могут быть соотнесены, в каком новом контексте их элементы могут быть востребованы и какую новую профессиональную Роль можно спроектировать на этой основе.

Методика «РеФорма» (РФ) опирается на три группы оснований.

Первое основание — методология ТРИЗ и Бизнес ТРИЗ. В методике используются системный подход, представления о системе, надсистеме и подсистемах, выделение главной функции, функций, направленных на стейкхолдеров, анализ ресурсов прошлого опыта, сопоставление требований функциональной Роли с уже сформированными профессиональными Ролями и выявление разрыва между ними. Профессиональная Роль рассматривается не как должность, а как освоенный профессионалом способ деятельности, позволяющий обеспечивать значимый результат в определённом контексте. Функциональная Роль рассматривается как требование организации к результату, функциям и взаимодействиям, необходимым для достижения целей определённого организационного компонента.

Второе основание — концепции и подходы отечественной психологии труда и профессионального развития. Методика «РеФорма» (РФ) исходит из того, что профессиональный опыт не является простой суммой эпизодов трудовой биографии. В нём формируются устойчивые способы действия, профессионально важные качества, комплексные умения, рабочие паттерны, способы анализа ситуаций, взаимодействия и саморегуляции. При рассмотрении этих элементов как характеристик и подсистем профессиональной Роли они становятся материалом для анализа и проектирования: позволяют понять, за счёт чего профессионал обеспечивал результат в прошлом опыте и какие элементы могут быть использованы при переходе к новой Роли.

Третье основание — современные подходы к подбору и развитию персонала. Методика «РеФорма» (РФ) учитывает, что в современных условиях работодателю важно видеть не только формальный опыт кандидата, но и способ его профессионального действия: какой результат он способен обеспечивать, в каком контексте, во взаимодействии с какими стейкхолдерами и за счёт каких характеристик. Поэтому в методике значимое место занимает анализ рынка труда, вакансий и/или потребностей бизнеса. Вакансии рассматриваются не только как перечень должностных названий, а как внешние проявления функциональных Ролей, которые организации задают под свои задачи.

Профессионал в методике «РеФорма» (РФ) рассматривается не как сумма компетенций, а как субъект труда, в опыте которого сформированы различные профессиональные Роли. Эти Роли могут быть соотнесены с функциональными Ролями организации, частично перенесены в новый контекст, адаптированы или использованы как основание для проектирования новой профессиональной Роли.

Общая логика методики «РеФорма» (РФ) строится как движение от уже сформированных профессиональных Ролей прошлого опыта к проектируемой новой профессиональной Роли. При этом проектирование новой Роли не является прямым продолжением одной из прежних Ролей. Оно предполагает выход на более обобщённый уровень анализа: из нескольких профессиональных Ролей прошлого опыта выделяются переносимые функции, характеристики и подсистемы, которые затем соотносятся с требованиями целевой функциональной Роли и нового контекста деятельности.

Это движение включает шесть взаимосвязанных шагов.

	Шаг методики «РеФорма» (РФ)	Содержание шага	Основной результат
1	Выделение и описание набора ключевых профессиональных Ролей прошлого опыта	Анализируется прошлый профессиональный опыт. Должности рассматриваются как отправные точки для выявления устойчивых способов деятельности, но	Описан набор ключевых профессиональных Ролей прошлого опыта как сформированных

		не подменяют собой Роли. Выделяются ключевые профессиональные Роли прошлого опыта. Для каждой из них описываются контекст деятельности, организационный компонент, главная функция, функции, направленные на стейкхолдеров, характеристики и, при необходимости, подсистемы.	профессиональных систем.
2	Выявление релевантных потребностям профессионала типовых функциональных Ролей и контекстов деятельности	Проводится анализ рынка труда, вакансий и/или организационных потребностей. Вакансии рассматриваются как проявления функциональных Ролей, задаваемых организациями. Выделяются возможные контексты деятельности и типовые функциональные Роли, в которых потенциально может быть востребован прошлый опыт профессионала.	Сформирован перечень возможных контекстов деятельности и типовых функциональных Ролей, с которыми могут быть соотнесены профессиональные Роли прошлого опыта.
3	Выбор целевой функциональной Роли	Выделенные контексты и функциональные Роли оцениваются по критериям соответствия карьерной цели профессионала, реалистичности входа, считываемой ценности прошлого опыта для работодателя, стратегической перспективности и рыночной востребованности.	Определена целевая функциональная Роль и контекст деятельности, по отношению к которым целесообразно проектировать новую профессиональную Роль.
4	Проектирование новой профессиональной Роли	Новая профессиональная Роль проектируется в соотнесении с целевой функциональной Ролью. Описываются контекст деятельности, организационный компонент, главная функция, функции, направленные на стейкхолдеров, характеристики и подсистемы, необходимые для выполнения Роли в новом контексте.	Сформировано структурно-функциональное описание проектируемой новой профессиональной Роли, согласованное с требованиями целевой функциональной Роли и выбранного контекста деятельности.
5	Выявление соответствия и разрыва	Новая профессиональная Роль и целевая функциональная Роль сопоставляются с	Описана зона соответствия и разрыва между профессиональными

		профессиональными Ролями прошлого опыта. Анализ проводится по ключевым элементам модели: контексту деятельности, организационному компоненту, главной функции, функциям, направленным на стейкхолдеров, характеристикам и подсистемам. Определяется, какие элементы прошлого опыта уже могут быть использованы, какие требуют адаптации, а какие отсутствуют.	Ролями прошлого опыта и требованиями целевой функциональной Роли / проектируемой новой профессиональной Роли.
6	Постановка задач развития для перехода к новой профессиональной Роли	На основании выявленного разрыва определяются задачи развития: что необходимо освоить, усилить, адаптировать или переосмыслить для выполнения новой профессиональной Роли. Задачи формулируются не только на уровне общих рекомендаций, но и через характеристики и подсистемы, которые необходимо сформировать или достроить	Сформулирован план перехода к новой профессиональной Роли.

Таким образом, методика «РеФорма» (РФ) позволяет не начинать профессиональный переход «с нуля», а увидеть, как накопленный опыт может быть использован в новой системе задач. Прошлые профессиональные Роли рассматриваются как ресурс проектирования, но не переносятся в новый контекст автоматически. Они анализируются, соотносятся с требованиями функциональных Ролей, адаптируются к выбранному контексту и используются как материал для проектирования новой профессиональной Роли.

В рамках настоящего исследования методика «РеФорма» (РФ) демонстрирует один из вариантов практического применения концепции профессиональных и функциональных Ролей как взаимосвязанных систем. Она показывает, каким образом инструменты системного и функционального описания, используемые в Бизнес ТРИЗ, могут быть применены к задаче профессионального перехода: от анализа сформированных профессиональных Ролей прошлого опыта — к выбору целевой функциональной Роли, проектированию новой профессиональной Роли, выявлению разрыва и постановке задач развития.

При этом методика «РеФорма» (РФ) не исчерпывает всех возможных применений предложенной концепции. На той же основе могут разрабатываться и другие методики Бизнес ТРИЗ, связанные с проектированием функциональных Ролей внутри организации, анализом кадрового потенциала, развитием сотрудников, внутренней мобильностью, распределением функций и формированием команд.

2.2. Иллюстрация применения методики «РеФорма» (РФ) на материале профессионального кейса

В данном параграфе применение методики «РеФорма» (РФ) рассматривается на материале учебного кейса профессиональной пересборки. Кейс используется не как полное описание индивидуальной консультационной работы, а как иллюстрация общей логики методики: от анализа профессиональных Ролей прошлого опыта — к выявлению релевантных функциональных Ролей и контекстов деятельности, выбору целевой функциональной Роли, проектированию новой профессиональной Роли и постановке задач развития для перехода к ней.

В параграфе 2.1 методика «РеФорма» (РФ) была описана как один из вариантов практического применения концепции профессиональных и функциональных Ролей как взаимосвязанных систем. В настоящем параграфе эта логика показывается на конкретном материале: профессиональный опыт рассматривается не как линейная трудовая биография, не как совокупность должностей и не как перечень компетенций, а как набор сформированных профессиональных Ролей, каждая из которых может быть описана через элементы структурно-функциональной модели.

При работе с кейсом был выделен набор ключевых профессиональных Ролей прошлого опыта. Далее эти Роли были соотнесены с функциональными Ролями, представленными на рынке труда и задаваемыми организациями в разных контекстах деятельности. На этой основе была выбрана целевая функциональная Роль и спроектирована новая профессиональная Роль профессионала. Таким образом, кейс позволяет показать не прямой перенос прежнего опыта в новую сферу, а процесс его системной пересборки под требования новой функциональной Роли.

Исходная ситуация кейса связана с профессионалом, имеющим длительный опыт работы в социальной и образовательной сферах.

Общий профессиональный стаж профессионала составлял около 30 лет. Значительная часть этого опыта (24 года) была связана с работой в Центре содействия семейному воспитанию на разных должностях, из них 15 лет — в должности заместителя директора. До этого профессионал работал заместителем директора по воспитательной работе средней школы, мастером производственного обучения в ПТУ, старшей вожатой и учителем истории. Образовательная база также являлась междисциплинарной и включала подготовку в области государственного и муниципального управления в социальной сфере, юриспруденции и педагогического образования.

На момент анализа профессионал находился в ситуации профессионального переопределения. После увольнения из прежней организации он временно работал специалистом по кадровому делопроизводству в коммерческой организации, однако рассматривал эту работу как промежуточную и не соответствующую его профессиональным интересам. При этом возвращаться в прежнюю сферу в прежнем виде профессионал не планировал.

Главная трудность состояла в том, что большой накопленный опыт не складывался в понятную для рынка труда профессиональную ценность. Формальное описание через должность «заместитель директора» было слишком привязано к прежней организации и социальной сфере. Описание через отдельные компетенции также не давало ясного ответа, в какой новой Роли профессионал может быть востребован и какие элементы прошлого опыта могут быть перенесены в другой контекст деятельности.

Такая ситуация является типичной для задач, на решение которых направлена методика «РеФорма» (РФ): у профессионала есть значительный и разнообразный накопленный

опыт, но его дальнейшее применение требует не простого продолжения прежней должностной траектории, а анализа сформированных профессиональных Ролей, соотнесения их с функциональными Ролями, востребованными организациями, и проектирования новой профессиональной Роли.

В рассматриваемом кейсе работа по методике включала шесть последовательных шагов.

На первом шаге был выделен и описан набор ключевых профессиональных Ролей прошлого опыта. Это позволило перейти от описания должностной биографии к анализу устойчивых способов деятельности, сформированных у профессионала в разных контекстах.

На втором шаге были выявлены релевантные функциональные Роли и контексты деятельности. Для этого анализировались вакансии и направления, потенциально интересные профессионалу. Вакансии рассматривались не только как должностные позиции, а как внешние проявления функциональных Ролей, задаваемых организациями под свои задачи.

На третьем шаге была выбрана целевая функциональная Роль и соответствующий ей контекст деятельности. Выбор осуществлялся с учётом карьерной цели профессионала, реалистичности входа, считываемой ценности прошлого опыта для работодателя, стратегической перспективности и рыночной востребованности.

На четвёртом шаге была спроектирована новая профессиональная Роль. Она не являлась прямым продолжением прежней должности и не совпадала полностью с одной из профессиональных Ролей прошлого опыта. Новая Роль была описана как результат соотнесения уже сформированных профессиональных Ролей профессионала с требованиями целевой функциональной Роли и выбранного контекста деятельности.

На пятом шаге было выявлено соответствие и разрыв между профессиональными Ролями прошлого опыта и проектируемой новой профессиональной Ролью. Анализ позволил определить, какие функции, характеристики и подсистемы уже сформированы и могут быть использованы в новой Роли, какие требуют адаптации, а какие необходимо дополнительно развить.

На шестом шаге были сформулированы задачи развития для перехода к новой профессиональной Роли. Эти задачи были определены не как общий список рекомендаций, а как результат анализа разрыва между уже сформированным профессиональным опытом и требованиями новой Роли.

Дальнейшее изложение кейса построено в соответствии с указанной логикой методики «РеФорма» (РФ). Сначала рассматривается выделение и описание ключевых профессиональных Ролей прошлого опыта, затем — выявление релевантных функциональных Ролей и контекстов деятельности, выбор целевой функциональной Роли, проектирование новой профессиональной Роли, анализ соответствия и разрыва, а также постановка задач развития для перехода к новой Роли

2.2.1. Выделение и описание ключевых профессиональных Ролей прошлого опыта

Первый шаг методики «РеФорма» (РФ) связан с выделением и описанием набора ключевых профессиональных Ролей прошлого опыта. Его результатом является не перечень должностей, обязанностей или компетенций, а описание тех устойчивых способов деятельности, которые сформировались у профессионала в разных контекстах и могут рассматриваться как профессиональные Роли.

В методике «РеФорма» (РФ) анализ прошлого опыта начинается с перехода от должности к профессиональной Роли. Должность фиксирует формальное место профессионала в организационной структуре, тогда как профессиональная Роль позволяет описать, какой способ деятельности был им освоен, какой результат он обеспечивал, по отношению к какому организационному компоненту была направлена его главная функция, с какими стейкхолдерами он взаимодействовал и за счёт каких характеристик выполнял Роль устойчиво.

Такой переход особенно важен в случаях, когда одна должность включала несколько разных Ролей. В формальной биографии профессионал мог занимать одну позицию, однако фактически выполнять разные виды деятельности: координировать направления, сопровождать социальные случаи, решать правовые вопросы, организовывать взаимодействие с ведомствами, вести документацию, работать с детьми и семьями. Если анализ ограничивается только должностью, эти различия остаются невыявленными. Если же опыт рассматривается через профессиональные Роли, становится возможным увидеть разные сформированные способы деятельности и определить, какие из них могут стать ресурсом для дальнейшего профессионального перехода.

В рассматриваемом кейсе на первом этапе анализа прошлого опыта был выделен набор профессиональных Ролей, которые профессионал совмещал в рамках работы в Центре содействия семейному воспитанию. К ним были отнесены: Координатор в социальной сфере, Специалист по социальной работе, Юрист в социальной сфере, Воспитатель, Делопроизводитель. Эти Роли отражают разные фрагменты профессионального опыта, разные направления деятельности, разные группы стейкхолдеров и разные способы создания результата.

В качестве ключевых для дальнейшего анализа были выделены три профессиональные Роли: Координатор в социальной сфере, Специалист по социальной работе и Юрист в социальной сфере. При этом основной ключевой Ролью, на материале которой далее иллюстрируется применение методики «РеФорма» (РФ), была определена Роль Координатора в социальной сфере.

Эта Роль была выбрана как основная, поскольку она формировалась в течение длительного периода работы профессионала в Центре содействия семейному воспитанию, прежде всего в период выполнения функций заместителя директора, и занимала значительную часть его профессиональной деятельности. При этом она не тождественна должности заместителя директора. Должность задавала формальное положение профессионала в организации, тогда как Роль Координатора в социальной сфере описывает устойчивый способ деятельности: координацию нескольких направлений, согласование действий разных участников, сопровождение сложных случаев, удержание процессов и обеспечение прохождения решений в социальной, правовой и организационной системе.

В зоне ответственности профессионала находились несколько направлений: сопровождение семей, сопровождение выпускников, школа приёмных родителей и социальная защита детей, помещённых в Центр. Степень личного участия в разных направлениях была неодинаковой. Часть процессов могла осуществляться без постоянного прямого включения профессионала, тогда как направление социальной защиты детей, находящихся в Центре, требовало наиболее значимого участия — от помещения ребёнка в организацию до его выпуска.

Именно поэтому в названии Роли используется уточнение «в социальной сфере», а не только общее управленческое или административное обозначение. Речь идёт не о руководстве организацией в целом, а о координации выделенных направлений внутри организации, связанных с обеспечением соблюдения социальных гарантий детям,

защитой их прав и интересов, сопровождением решений и взаимодействием с разными внутренними и внешними участниками.

Контекст деятельности, в котором была сформирована данная профессиональная Роль, можно описать как деятельность в системе социальной защиты и семейного воспитания детей, оставшихся без попечения родителей. Для этого контекста характерны высокая нормативная регламентированность, межведомственный характер взаимодействия, значимость правовых процедур, необходимость учитывать индивидуальные ситуации детей и семей, а также высокая ответственность за последствия принимаемых решений.

Организационным компонентом, по отношению к которому была направлена главная функция Роли, выступала организация, в части выделенных направлений деятельности. Профессионал не обеспечивал достижение целей организации в целом во всех её аспектах, но содействовал достижению целей Центра в тех направлениях, которые были связаны с соблюдением социальных гарантий детей, защитой их прав и интересов, сопровождением семей и выпускников, а также организацией взаимодействия с внешними структурами.

Стейкхолдерами данной Роли являлись несколько групп участников. К ним относились дети, выпускники и замещающие семьи как непосредственные получатели результата; директор и руководство Центра как внутренний управленческий контур; сотрудники внутренних подразделений, участвующие в реализации процессов; внешние организации и ведомства, включая органы опеки, департамент труда и социальной защиты, прокуратуру, правоохранительные органы, пенсионный фонд, казначейство, школы, поликлиники и другие структуры, необходимые для решения социальных, правовых и организационных вопросов.

Главная функция Роли Координатора в социальной сфере может быть сформулирована следующим образом: содействовать организации в достижении её целей в выделенных направлениях, связанных с обеспечением соблюдения социальных гарантий детям, защитой их прав и интересов.

Эта формулировка позволяет уточнить, что центральным результатом Роли являлось не выполнение отдельных поручений и не административное сопровождение само по себе. Профессионал обеспечивал связность процессов, необходимых для того, чтобы дети получали положенные социальные гарантии, их права были защищены, а решения, принимаемые внутри организации и во взаимодействии с внешними структурами, проходили до исполнения.

Функции Роли, направленные на стейкхолдеров, могут быть представлены следующим образом.

Стейкхолдеры	Функции Роли, направленные на стейкхолдеров
Дети, находящиеся в Центре	Обеспечение прохождения процедур, связанных с соблюдением социальных гарантий, защитой прав и интересов ребёнка; сопровождение индивидуальных ситуаций; участие в решении вопросов проживания, обучения, медицинского сопровождения, отдыха, оздоровления и выпуска из организации.
Выпускники	Сопровождение получения положенных социальных гарантий, выплат, льгот и иных форм поддержки; контроль прохождения решений и взаимодействие с необходимыми структурами.
Замещающие семьи	Сопровождение процессов, связанных с устройством ребёнка в семью и поддержкой устойчивости семейной формы воспитания; участие в решении сложных ситуаций с учётом интересов ребёнка.

Руководство организации	Подготовка информации, предложений и решений по сложным случаям; организационное удержание процессов в выделенных направлениях; информирование о рисках, проблемных ситуациях и ходе их разрешения.
Сотрудники внутренних подразделений	Координация работы, распределение задач, согласование действий, поддержка прохождения процессов, связанных с социальной защитой, сопровождением семей, выпускников и детей, находящихся в Центре.
Внешние организации и ведомства	Согласование действий, подготовка и сопровождение документов, взаимодействие по социальным, правовым, медицинским, образовательным и административным вопросам; обеспечение прохождения решений между разными организациями.

Описание функций, направленных на стейкхолдеров, показывает, что в центре данной профессиональной Роли находилась не только помогающая деятельность, но и сложная организационно-координационная работа. Профессионал действовал на пересечении индивидуальных случаев, внутренних процессов организации, правовых требований, межведомственного взаимодействия и управленческих решений.

Для выполнения данной Роли были значимы следующие характеристики: ответственность за результат, ориентация на защиту интересов ребёнка, умение выстраивать взаимодействие и договариваться с разными сторонами, способность действовать в ограничениях, интеллектуальная гибкость, высокие внутренние стандарты качества, требовательность к результату и готовность принимать сложные, в том числе непопулярные, решения.

Эти характеристики важно рассматривать не как общий перечень личностных качеств профессионала, а как обеспечивающий уровень Роли. Они были связаны с главной функцией и функциями, направленными на стейкхолдеров. Так, умение договариваться с разными сторонами было необходимо для межведомственного взаимодействия; интеллектуальная гибкость — для работы с разнотипными задачами и индивидуальными ситуациями; ответственность и готовность принимать сложные решения — для случаев, где защита интересов ребёнка требовала действия в условиях ограничений, конфликтов или неопределённости.

При необходимости данные характеристики могут быть далее раскрыты через подсистемы Роли: знания нормативной и социальной сферы, навыки работы с документами и ведомствами, освоенные алгоритмы сопровождения сложных случаев, способы анализа ситуации, коммуникативные практики взаимодействия с разными участниками, опыт согласования решений и рабочие паттерны удержания результата в распределённой системе.

В результате первого шага методики «РеФорма» (РФ) прошлый опыт профессионала был представлен не как линейная должностная биография, а как набор сформированных профессиональных Ролей. В качестве основной для дальнейшего анализа была выделена профессиональная Роль Координатора в социальной сфере. Она была описана как система, включающая контекст деятельности, организационный компонент, главную функцию, стейкхолдеров, функции, направленные на стейкхолдеров, и характеристики, обеспечивающие устойчивое выполнение Роли.

Именно это описание становится основанием для следующих шагов методики. Сформированная профессиональная Роль не переносится в новый контекст автоматически. Далее необходимо определить, с какими функциональными Ролями, представленными на рынке труда, она может быть соотнесена, в каких контекстах её элементы могут быть востребованы и какая новая профессиональная Роль может быть спроектирована на этой основе.

2.2.2. Выявление релевантных функциональных Ролей и контекстов деятельности

Второй шаг методики «РеФорма» (РФ) связан с выявлением релевантных функциональных Ролей и контекстов деятельности, представляющих интерес для профессионала. Если первый шаг направлен на реконструкцию уже сформированных профессиональных Ролей прошлого опыта, то второй шаг переводит анализ во внешнюю среду — к рынку труда, вакансиям и организационным потребностям.

На данном этапе важно не ограничивать профессионала только теми направлениями, которые прямо вытекают из его прошлого опыта. Напротив, задача шага состоит в расширении поля профессионального выбора. Профессионал анализирует не только то, где его опыт уже может быть очевидно востребован, но и то, какие функциональные Роли и контексты деятельности вызывают у него интерес, соответствуют его возможным карьерным намерениям и могут стать основанием для дальнейшего профессионального перехода.

В методике «РеФорма» (РФ) вакансии рассматриваются не только как перечень должностных позиций, на которые профессионал может откликнуться, а как внешние проявления функциональных Ролей, задаваемых организациями. Каждая вакансия содержит описание определённой организационной потребности: какой результат должен быть обеспечен, в каком контексте деятельности, по отношению к какому организационному компоненту, во взаимодействии с какими стейкхолдерами и за счёт каких функций, характеристик и подсистем.

Такой подход позволяет не сводить анализ рынка труда к поиску должностей, формально близких к прошлому опыту. Профессионал рассматривает разные вакансии и направления с двух сторон. С одной стороны, учитывается его интерес к возможному контексту деятельности и типу функциональной Роли. С другой стороны, предварительно фиксируется, какие элементы прошлого опыта потенциально могут быть соотнесены с этими Ролями. Однако окончательная оценка соответствия, реалистичности входа и считываемой ценности опыта проводится на следующем шаге методики.

В рассматриваемом кейсе профессионал выделил широкий набор потенциально интересных вакансий и направлений. Среди них были позиции, связанные с образованием, государственными и социальными услугами, молодёжной политикой, воспитательной работой, координацией социальных проектов, разработкой образовательных программ, управлением корпоративным обучением, организацией предоставления государственных услуг, проектным менеджментом, работой с молодёжью, развитием карьеры и взаимодействием с работодателями, а также библиотечной и административной деятельностью.

На этом этапе важно было не выбрать одну вакансию и не сузить поиск до очевидного продолжения прежней социальной сферы, а увидеть спектр возможных организационных контекстов, которые профессионал готов рассматривать как потенциально значимые для дальнейшего развития. Для этого вакансии были проанализированы не только по должностным названиям, но и по содержанию функциональных Ролей, которые в них задаются.

В результате анализа были выделены несколько возможных контекстов деятельности и соответствующих им типовых функциональных Ролей.

Контекст деятельности	Типовая функциональная Роль	Примеры направлений, к которым она может относиться
-----------------------	-----------------------------	---

Управление продвижением и коммуникациями в образовании	Руководитель отдела в функциональной сфере	Маркетинг, продвижение и коммуникации в образовательной организации
Координация функционального направления в сфере образования и государственных услуг	Координатор функционального направления	Молодёжная политика и воспитательная работа; организация предоставления государственных услуг; приёмная кампания; развитие карьеры и взаимодействие с работодателями; операционная работа в библиотеке
Методическая разработка и развитие образовательных решений	Эксперт по разработке учебных и методических материалов	Разработка учебных материалов по soft skills; разработка и адаптация образовательных программ; подготовка методических материалов
Управление корпоративным обучением	Руководитель учебного центра / отдела обучения	Организация корпоративного обучения; развитие программ обучения; развитие сотрудников, тренеров, кадрового резерва и наставничества
Социально-бытовое сопровождение молодёжи в образовательной организации	Специалист по работе с молодёжью	Сопровождение студентов, проживающих в общежитии; решение социально-бытовых вопросов; взаимодействие со студентами, родителями, сотрудниками общежитий, социальными службами и административными органами
Работа с клиентами в сфере образовательных услуг	Менеджер по работе с клиентами / продажам услуг	Консультирование клиентов; сопровождение выбора образовательной или профориентационной услуги; взаимодействие с родителями, подростками, партнёрами и руководителем проекта
Координация социальных сервисов	Координатор направления	Адресная поддержка семей; консультирование; анализ обратной связи; разработка ресурсных карт; участие в подготовке методических рекомендаций
Управление проектами в государственном секторе	Проектный менеджер	Подготовка и координация мероприятий и проектов; работа с подрядчиками; подготовка материалов; взаимодействие с гражданами

Выделение таких контекстов и функциональных Ролей позволило расширить пространство профессионального выбора. Профессионал перестал рассматривать дальнейшее развитие только как прямое продолжение прежней социальной сферы или как поиск должности, формально похожей на должность заместителя директора. Стало видно, что дальнейшая профессиональная траектория может быть связана с разными функциональными Ролями: координацией направления, сопровождением образовательных или государственных услуг, работой с программами, проектами, клиентами, молодёжью, социальными инициативами или административными процессами.

При этом на данном шаге не ставилась задача окончательно оценить, насколько каждая из этих Ролей достижима для профессионала. Цель состояла в том, чтобы сформировать достаточно широкое поле возможных функциональных Ролей и контекстов деятельности, которые профессионал готов рассматривать как потенциально интересные. Только после этого становится возможным провести более строгую оценку вариантов по критериям методики: соответствию карьерной цели, реалистичности входа, считываемой ценности прошлого опыта для работодателя, стратегической перспективности и рыночной востребованности.

Таким образом, второй шаг методики «РеФорма» (РФ) позволяет перейти от анализа внутренних ресурсов профессионала к анализу внешнего поля возможностей. На этом шаге выявляются не только направления, где прошлый опыт может быть потенциально использован, но и функциональные Роли, представляющие интерес для самого профессионала. Это создаёт основание для следующего шага — выбора целевой функциональной Роли и контекста деятельности, по отношению к которым будет проектироваться новая профессиональная Роль.

2.2.3. Выбор целевой функциональной Роли и контекста деятельности

Третий шаг методики «РеФорма» (РФ) связан с выбором целевой функциональной Роли и контекста деятельности. Если на предыдущем шаге задача состояла в расширении поля профессионального выбора и выявлении функциональных Ролей, представляющих интерес для профессионала, то на данном этапе необходимо перейти от широкого набора возможных направлений к обоснованному выбору того контекста, по отношению к которому будет проектироваться новая профессиональная Роль.

Для выбора целевой функциональной Роли в методике используются несколько критериев:

1. Соответствие карьерной цели профессионала
2. Реалистичность входа в контекст
3. Считываемая ценность прошлого опыта для работодателя
4. Стратегическая перспективность контекста
5. Рыночная востребованность функциональной Роли

Эти критерии позволяют удерживать баланс между интересом профессионала и требованиями внешней среды. С одной стороны, новая профессиональная Роль не должна проектироваться только из прошлого опыта, поскольку в этом случае профессионал рискует остаться в прежней логике деятельности. С другой стороны, выбор не может опираться только на желание или интерес, если выбранная функциональная Роль не соотносится с уже сформированными профессиональными Ролями, не имеет реалистичного входа или не считывается работодателем как возможная зона применения прошлого опыта.

На этом этапе все выявленные в кейсе контексты деятельности и соответствующие им функциональные Роли были оценены по единым критериям методики «РеФорма» (РФ)

Такая оценка позволила сопоставить между собой разные варианты не только с точки зрения интереса профессионала, но и с точки зрения возможности дальнейшего перехода. Для профессионала было важно, чтобы новый контекст не только опирался на уже сформированный опыт, но и позволял развивать новые навыки, расширять

профессиональные возможности и в перспективе перейти к более гибкой, в том числе портфельной, занятости.

В сравнении с другими рассмотренными контекстами наиболее сбалансированным оказался контекст координации функционального направления в сфере образования и государственных услуг. Соответствующей целевой функциональной Ролью была определена Роль координатора функционального направления в сфере образования и государственных услуг.

Другие контексты также представляли интерес, однако имели более выраженные ограничения. Так, управление продвижением и коммуникациями в образовании требовало более специализированного опыта в маркетинге и коммуникациях; методическая разработка образовательных решений — более выраженной методической и образовательной экспертизы; управление корпоративным обучением — опыта в сфере T&D и корпоративного развития персонала; работа с клиентами в образовательных услугах была сильнее связана с продажами и клиентским сопровождением; координация социальных сервисов в благотворительности оставалась ближе к прежней социальной сфере; управление проектами в государственном секторе требовало более выраженной проектной специализации.

На этом фоне контекст координации функционального направления в сфере образования и государственных услуг оказался оптимальным по совокупности критериев. Он представлял интерес для профессионала, позволял выйти за пределы прежней социальной сферы, но при этом сохранял связь с общественно значимыми задачами, образованием, государственными и социальными сервисами. Вход в этот контекст был реалистичным, поскольку в прошлом опыте профессионала уже была сформирована координационная основа: взаимодействие с разными стейкхолдерами, сопровождение процессов, работа с документами, регламентами, ограничениями и межведомственными процедурами.

Кроме того, ценность прошлого опыта могла быть считываема работодателем: профессионал мог быть представлен не только как специалист с опытом работы в социальной сфере, но и как профессионал, способный координировать функциональное направление, согласовывать действия участников, сопровождать процессы, контролировать выполнение решений и работать в системе организационных требований.

Контекст также был оценён как стратегически перспективный. Он давал опыт, который мог увеличить профессиональную стоимость кандидата в будущем; осваиваемые задачи и Роли могли быть масштабированы или развиты дальше; из этого контекста просматривались понятные следующие шаги в карьере. Такой опыт не был узкоспецифичным и не обесценивался при смене компании или отрасли, поскольку был связан с координацией функционального направления, управлением взаимодействиями, регламентами, процессами и результатом.

Таким образом, целевая функциональная Роль координатора функционального направления в сфере образования и государственных услуг была выбрана не как прямое продолжение прежней должности и не как случайно заинтересовавшая профессионала вакансия. Она была определена как оптимальная по совокупности критериев: соответствия карьерной цели профессионала, реалистичности перехода, считываемости прошлого опыта, стратегической перспективности и рыночной востребованности контекста.

Важно подчеркнуть, что на данном шаге выбирается именно целевая функциональная Роль, то есть Роль, задаваемая организацией как требуемая конфигурация результата, функций и взаимодействий. Она ещё не является новой профессиональной Ролью

самого профессионала. Новая профессиональная Роль будет проектироваться на следующем шаге как результат соотнесения целевой функциональной Роли с профессиональными Ролями прошлого опыта.

В результате третьего шага методики «РеФорма» (РФ) был выбран целевой контекст деятельности — координация функционального направления в сфере образования и государственных услуг — и целевая функциональная Роль координатора функционального направления в сфере образования и государственных услуг. Это создало основание для следующего шага: проектирования новой профессиональной Роли профессионала в выбранном контексте деятельности.

2.2.4. Проектирование новой профессиональной Роли

После выбора целевой функциональной Роли методика «РеФорма» (РФ) переходит к проектированию новой профессиональной Роли. На данном шаге задача состоит в том, чтобы описать новую профессиональную Роль как целевую систему деятельности в выбранном контексте. Для этого используются элементы структурно-функциональной модели: описание контекста деятельности, организационный компонент, стейкхолдеры, главная функция, функции, направленные на стейкхолдеров, характеристики и подсистемы Роли.

В рассматриваемом кейсе новая профессиональная Роль была определена как Координатор функционального направления в сфере образования и государственных услуг.

Данная Роль проектируется в контексте, где необходимо обеспечивать работу определённого функционального направления в образовательной или государственной организации. Это может быть направление молодёжной политики, приёмной кампании, взаимодействия с работодателями, организации государственных услуг, библиотечной или иной операционной деятельности и т.п.

Для такого контекста характерны несколько условий: наличие нескольких групп стейкхолдеров; встроенность направления в организационную структуру; необходимость согласовывать действия разных участников; сочетание организационных, координационных, коммуникационных, документационных и контрольных задач; работа в условиях правил, регламентов, отчётности и распределённой ответственности.

Организационным компонентом, на который направлена главная функция новой профессиональной Роли, является выделенное функциональное направление в сфере образования и государственных услуг. В зависимости от конкретной организации таким компонентом может быть направление молодёжной политики и воспитательной работы, направление организации предоставления государственных услуг, приёмная комиссия, дирекция развития карьеры и взаимодействия с работодателями, библиотека или иной участок операционной деятельности.

Ключевые стейкхолдеры новой Роли включают руководителя организации или подразделения, руководителей и сотрудников подразделений, участвующих в реализации направления, смежные внутренние службы, внешних партнёров и организации, получателей услуги или целевую аудиторию, а также регулирующие и контролирующие стороны.

Главная функция новой Роли может быть сформулирована следующим образом: обеспечивать согласованную и результативную работу выделенного функционального направления в образовательной или государственной организации, координируя

взаимодействие участников и поддерживая достижение целей соответствующего организационного компонента в своей зоне ответственности.

Новая Роль не сводится к выполнению отдельных административных поручений или сопровождению документов. Центральный результат Роли связан с обеспечением согласованности, управляемости и результативности работы функционального направления в определённой организационной системе.

Функции новой профессиональной Роли, направленные на стейкхолдеров, могут быть представлены следующим образом.

Стейкхолдеры	Функции Роли, направленные на стейкхолдеров
Руководитель организации или подразделения	Подготавливать информацию о ходе работы направления, возникающих рисках, отклонениях и результатах; обеспечивать выполнение поручений и решений руководства в зоне ответственности; предлагать варианты организационных решений по вопросам направления.
Руководители и сотрудники подразделений, участвующих в реализации направления	Согласовывать задачи, сроки, порядок взаимодействия и зоны ответственности; обеспечивать обмен необходимой информацией; координировать взаимодействие участников без прямого административного управления ими.
Смежные внутренние службы	Подготавливать информацию о ходе работы направления, возникающих рисках, отклонениях и результатах; обеспечивать выполнение поручений и решений руководства в зоне ответственности; предлагать варианты организационных решений по вопросам направления.
Внешние организации, партнёры и подрядчики	Согласовывать задачи, сроки, порядок взаимодействия и зоны ответственности; обеспечивать обмен необходимой информацией; координировать взаимодействие участников без прямого административного управления ими.
Получатели услуг или целевая аудитория	Подготавливать информацию о ходе работы направления, возникающих рисках, отклонениях и результатах; обеспечивать выполнение поручений и решений руководства в зоне ответственности; предлагать варианты организационных решений по вопросам направления.
Регулирующие и контролирующие стороны	Согласовывать задачи, сроки, порядок взаимодействия и зоны ответственности; обеспечивать обмен необходимой

	информацией; координировать взаимодействие участников без прямого административного управления ими.
--	---

Описание функций, направленных на стейкхолдеров, показывает, за счёт каких направлений взаимодействия новая профессиональная Роль обеспечивает выполнение своей главной функции. В отличие от должностного перечня обязанностей, эти функции раскрывают системное содержание Роли: с кем она взаимодействует, какие требования учитывает и какие направления деятельности необходимы для обеспечения согласованной и результативной работы функционального направления.

Для выполнения новой профессиональной Роли значимы как профессионально важные качества, так и комплексные умения. К числу профессионально важных качеств относятся системность, организованность, ответственность, коммуникативная устойчивость, внимательность к деталям, исполнительская надёжность, дисциплинированность, аналитичность, способность работать в регламентированной среде и сохранять рабочую устойчивость в условиях многозадачности.

К числу значимых умений относятся умение планировать и структурировать работу, координировать процессы и участников, выстраивать рабочее взаимодействие, согласовывать позиции и действия, вести официальную деловую коммуникацию, сопровождать реализацию планов, мероприятий и процедур, контролировать исполнение и соблюдение требований, собирать и систематизировать информацию, работать с документами, доносить задачи и позицию направления до разных участников.

Эти характеристики не являются произвольным перечнем сильных сторон профессионала. Они выводятся из требований выбранного контекста деятельности, главной функции Роли и функций, направленных на стейкхолдеров. Так, системность необходима для понимания места функционального направления в общей работе организации; организованность и исполнительская надёжность — для согласования задач, сроков и статусов исполнения между участниками; коммуникативная устойчивость — для взаимодействия с разными группами стейкхолдеров без прямого административного управления ими; внимательность к деталям и дисциплинированность — для работы с документами, регламентами и отчётностью.

На этапе проектирования новой профессиональной Роли также могут быть предварительно определены подсистемы, необходимые для её выполнения. К ним относятся знания о типовых процессах функционального направления в сфере образования и государственных услуг, понимание организационной структуры и порядка взаимодействия подразделений, знание регламентов, процедур, требований к срокам, документам и отчётности, навыки планирования и контроля задач, алгоритмы фиксации поручений, договорённостей, сроков и статусов исполнения, навыки подготовки служебных писем, справок, отчётов, таблиц и информационных материалов, инструменты координации взаимодействия между внутренними и внешними участниками, способы анализа отклонений, рисков и проблемных ситуаций, коммуникативные практики согласования решений с разными группами стейкхолдеров.

На данном шаге подсистемы фиксируются как необходимые элементы выполнения проектируемой новой профессиональной Роли. Вопрос о том, какие из них уже сформированы в прошлом опыте профессионала, какие требуют адаптации, а какие должны быть дополнительно освоены, рассматривается на следующем шаге при выявлении соответствия и разрыва.

Таким образом, на четвёртом шаге методики «РеФорма» (РФ) формируется структурно-функциональное описание проектируемой новой профессиональной Роли. Она

описывается через выбранный контекст деятельности, организационный компонент, главную функцию, ключевых стейкхолдеров, функции, направленные на стейкхолдеров, характеристики и необходимые подсистемы.

В результате четвёртого шага была описана проектируемая новая профессиональная Роль — Координатор функционального направления в сфере образования и государственных услуг. Это описание становится основанием для следующего шага: выявления соответствия и разрыва между профессиональными Ролями прошлого опыта и проектируемой новой профессиональной Ролью.

2.2.5. Выявление соответствия и разрыва между профессиональными Ролями прошлого опыта и проектируемой новой профессиональной Ролью

После проектирования новой профессиональной Роли методика «РеФорма» (РФ) предполагает выявление соответствия и разрыва между профессиональными Ролями прошлого опыта и проектируемой новой профессиональной Ролью. Такой анализ необходим для того, чтобы определить, какие элементы прошлого опыта уже могут быть использованы при переходе, какие требуют адаптации к новому контексту, а какие необходимо дополнительно сформировать.

В логике методики разрыв не рассматривается только как дефицит профессионала. Он выступает как проектная задача: позволяет увидеть, какие функции, характеристики и подсистемы уже сформированы в прошлом опыте, какие могут быть перенесены в новую Роль, а какие должны быть достроены для устойчивого выполнения новой профессиональной Роли.

В рассматриваемом кейсе сопоставление проводилось между профессиональными Ролями прошлого опыта и проектируемой новой профессиональной Ролью Координатора функционального направления в сфере образования и государственных услуг. Основной опорой для анализа выступала профессиональная Роль Координатора в социальной сфере, поскольку именно в ней была сформирована наиболее значимая координационная основа прошлого опыта. Вместе с тем при выявлении соответствия и разрыва могли учитываться и другие ключевые Роли прошлого опыта — Специалист по социальной работе и Юрист в социальной сфере, поскольку отдельные элементы этих Ролей также могли быть значимы для новой профессиональной Роли.

Анализ показал, что между прошлым опытом и проектируемой новой Ролью существует существенная зона соответствия. Она связана прежде всего с тем, что в прошлом опыте уже были представлены координация процессов, взаимодействие с разными стейкхолдерами, работа с нормативными требованиями, документами, ведомствами, сопровождение прохождения решений и удержание результата в сложной системе участников.

Однако это соответствие не означает, что прежняя профессиональная Роль может быть перенесена в новый контекст без изменений. Основной разрыв связан не с отсутствием координационного опыта, а с необходимостью перенести сформированную координационную основу в иной рабочий контекст — более формализованный, организационно-административный, связанный с обеспечением работы функционального направления в сфере образования и государственных услуг.

В прежнем опыте координация была встроена в помогающую социальную систему, где центральным смыслом деятельности была защита прав и интересов ребёнка, сопровождение индивидуальных случаев и обеспечение прохождения социальных и правовых решений. В новой Роли координация должна быть встроена в логику работы

функционального направления, где выше значение организационной управляемости, регламентности, сроков, отчётности, документированности, согласования действий участников и поддержания результата направления как элемента более крупной организационной системы.

Соответствие и разрыв могут быть рассмотрены по основным элементам структурно-функциональной модели Роли.

Элемент сопоставления	Зона соответствия	Зона разрыва / необходимой адаптации
Контекст (описание контекста) деятельности	В прошлом опыте профессионал уже действовал в сложной, нормативно регулируемой среде, требующей взаимодействия с разными внутренними и внешними участниками.	Новый контекст связан не с системой социальной защиты детей, а со сферой образования и государственных услуг. Требуется освоить язык, процессы, регламенты, типовые задачи и критерии результата, характерные для нового контекста.
Организационный компонент	В прошлой Роли профессионал содействовал достижению целей организации в выделенных направлениях, связанных с социальной защитой, сопровождением семей, выпускников и детей, находящихся в Центре.	В новой Роли организационным компонентом становится выделенное функциональное направление в образовательной или государственной организации. Требуется перейти от удержания социальных и правовых процессов вокруг индивидуальных случаев к удержанию работы направления как части организационной системы.
Главная функция	В прошлом опыте уже была сформирована способность обеспечивать связность процессов, согласовывать действия участников и добиваться прохождения решений в зоне ответственности.	Главная функция меняет предметную и организационную направленность: от содействия организации в достижении целей, связанных с соблюдением социальных гарантий детям и защитой их прав, — к обеспечению согласованной и результативной работы функционального направления в сфере образования и государственных услуг.
Стейкхолдеры	Профессионал имеет опыт взаимодействия с большим	В новой Роли меняется состав и логика взаимодействия со

	количеством участников: руководством, внутренними подразделениями, внешними ведомствами, детьми, выпускниками, семьями, органами опеки, образовательными и медицинскими организациями.	стейкхолдерами. Возрастает роль руководителей и сотрудников подразделений, смежных внутренних служб, внешних партнёров, подрядчиков, получателей услуг, регулирующих и контролирующих сторон. При этом координация участников должна осуществляться без прямого административного управления ими.
Функции, направленные на стейкхолдеров	В прошлом опыте уже были представлены функции согласования действий, сопровождения процессов, подготовки документов, взаимодействия с внешними структурами, информирования руководства и удержания результата.	Эти функции требуют адаптации к другому языку и другой организационной логике: не к сопровождению социальных случаев, а к обеспечению работы функционального направления, выполнению процедур, соблюдению сроков, подготовке отчётности и согласованию взаимодействия между подразделениями.
Характеристики Роли	В прошлом опыте были сформированы ответственность, коммуникативная устойчивость, умение договариваться с разными сторонами, способность действовать в ограничениях, интеллектуальная гибкость, требовательность к результату.	Меняется иерархия характеристик. В прежней Роли центральной была ориентация на защиту интересов ребёнка и принятие помогающей Роли. В новой Роли на первый план выходят системность, организованность, внимательность к деталям, исполнительская надёжность, дисциплинированность, аналитичность и способность работать в регламентированной организационной среде.
Подсистемы Роли	В прошлом опыте уже сформированы навыки взаимодействия с ведомствами, работы с документами, сопровождения решений, анализа сложных ситуаций, согласования позиций и удержания результата в распределённой системе участников.	Требуется сформировать или усилить подсистемы, связанные с новой предметной областью: знание типовых процессов в сфере образования и государственных услуг, понимание организационной структуры, регламентов и процедур, инструменты планирования и контроля задач, алгоритмы работы с отчётностью, служебной

		информацией и статусами исполнения.
--	--	-------------------------------------

Таким образом, основной разрыв состоит не в отсутствии у профессионала необходимой координационной основы, а в необходимости её переноса и перестройки под новый контекст деятельности. Прошлый опыт даёт значимую базу для новой Роли, но эта база должна быть переописана и адаптирована к требованиям функционального направления в сфере образования и государственных услуг.

Особенно значимым является разрыв по характеру результата. В прошлой Роли результат был связан с защитой прав и интересов ребёнка, обеспечением социальных гарантий, сопровождением индивидуальных ситуаций и прохождением решений в помогающей социальной системе. В новой Роли результат должен быть связан с согласованной, управляемой и результативной работой функционального направления. Это требует перехода от кейсовой логики сопровождения отдельных сложных ситуаций к организационно-функциональной логике удержания направления как элемента более крупной системы.

Разрыв по стейкхолдерам также имеет принципиальное значение. В прошлом опыте профессионал взаимодействовал с большим числом участников, однако многие взаимодействия были объединены вокруг интересов ребёнка и решения конкретных социальных или правовых ситуаций. В новой Роли взаимодействия будут строиться вокруг задач функционального направления. Профессионалу необходимо будет согласовывать действия руководителей и сотрудников подразделений, внутренних служб, внешних партнёров, подрядчиков и регулирующих сторон, не имея при этом прямого административного управления всеми участниками.

Разрыв по характеристикам не означает отсутствия необходимых качеств. Он связан прежде всего с изменением их иерархии и контекста проявления. В прежней Роли значимыми были ответственность, готовность лично включаться в сложные ситуации, ориентация на защиту интересов ребёнка, способность действовать в условиях человеческой, правовой и организационной сложности. В новой Роли сохраняют значение ответственность и коммуникативная устойчивость, но ведущими становятся характеристики, обеспечивающие управляемость, регламентность, точность, согласованность и устойчивую работу направления.

Разрыв по подсистемам показывает, какие элементы должны быть дополнительно сформированы для перехода к новой Роли. Профессионалу необходимо не просто «перенести» прежний опыт, а освоить новый предметный и организационный контекст: типовые процессы сферы образования и государственных услуг, регламенты, процедуры, инструменты контроля исполнения, форматы отчётности, способы работы с внутренними службами и административными требованиями.

В результате пятого шага была описана зона соответствия и разрыва между профессиональными Ролями прошлого опыта и проектируемой новой профессиональной Ролью. Было показано, что прошлый опыт содержит значимые переносимые элементы, прежде всего координационную основу, опыт взаимодействия со стейкхолдерами, работы с документами, требованиями и сложными процессами. Одновременно были выявлены зоны, требующие адаптации и развития: освоение нового контекста, перестройка логики взаимодействия, усиление регламентности, организационного контроля, работы с информацией и документированными процедурами.

Это описание создаёт основание для следующего шага методики — постановки задач развития для перехода к новой профессиональной Роли.

2.2.6. Постановка задач развития для перехода к новой профессиональной Роли

Заключительный шаг методики связан с постановкой задач развития для перехода к новой профессиональной Роли. В методике «РеФорма» (РФ) эти задачи формулируются не произвольно, а на основании выявленной зоны соответствия и разрыва между профессиональными Ролями прошлого опыта и проектируемой новой профессиональной Ролью. Поэтому план перехода должен показывать, что профессионалу необходимо освоить, усилить, переосмыслить или адаптировать, чтобы накопленный опыт мог быть использован в новой системе задач.

В рассматриваемом кейсе основной разрыв связан с переносом освоенной координационной Роли из помогающей социальной системы в контекст образования и государственных услуг. У профессионала уже сформирована значимая координационная основа: опыт взаимодействия с разными стейкхолдерами, сопровождения процессов, работы с документами, регламентами, межведомственными процедурами и сложными ситуациями. Однако для перехода к новой профессиональной Роли Координатора функционального направления в сфере образования и государственных услуг этот опыт должен быть адаптирован к иной организационной логике.

Ключевая задача развития состоит не только в том, чтобы перенести уже имеющуюся координационную основу в новый контекст, но и в том, чтобы сформировать понимание новой предметной области, освоить требования функционального направления и усилить характеристики, критически значимые для новой Роли.

В логике концепции профессиональной Роли характеристики не существуют изолированно. Они проявляются устойчиво только тогда, когда обеспечены соответствующими подсистемами: знаниями, навыками, освоенными алгоритмами действий, способами анализа ситуации, инструментами взаимодействия и способами организации собственной работы. Поэтому постановка задач развития должна включать не только указание на требуемые характеристики, но и определение подсистем, которые необходимо создать или усилить для новой Роли.

Например, характеристика «организованность» в новой Роли должна быть обеспечена не только личной собранностью профессионала, но и конкретными подсистемами: знанием типовых процессов функционального направления, навыком планирования работ, алгоритмами постановки и контроля задач, инструментами ведения перечня поручений, контрольных точек, сроков и статусов исполнения. Характеристика «внимательность к деталям и исполнительская надёжность» должна поддерживаться знанием требований к документообороту и служебной коммуникации, освоенными алгоритмами проверки документов, способами фиксации договорённостей, шаблонами служебных писем, справок, отчётов и таблиц, а также регулярными способами самоконтроля при работе с информацией.

С учётом этого задачи развития для перехода в новую Роль могут быть представлены следующим образом.

Задача развития	Какие характеристики и подсистемы она обеспечивает
Освоить устройство работы функционального направления в сфере	Поддерживает системность и способность видеть направление как элемент организационной системы. Для этого необходимы знания о типовых процессах, составе

образования и государственных услуг	участников, точках принятия решений, логике взаимодействия подразделений и внешних стейкхолдеров, а также о месте направления в общей системе организации.
Освоить нормативно-процедурную основу работы	Обеспечивает регламентность, дисциплинированность и исполнительскую надёжность. Для этого необходимо разобраться в регламентах, типовых процедурах, порядке согласований, требованиях к срокам, исполнению, документообороту и отчётности.
Усилить умение работать с документами и служебной информацией	Поддерживает внимательность к деталям, аккуратность и административную точность. Для этого нужны навыки подготовки служебных писем, справок, таблиц, отчётов, информационных материалов, а также алгоритмы структурированной передачи данных разным участникам.
Освоить инструменты организационной координации и контроля	Обеспечивает организованность, управляемость и контроль исполнения. Для этого необходимы инструменты ведения планов, перечней задач, контрольных точек, статусов исполнения, фиксации договорённостей и мониторинга сроков.
Освоить способы взаимодействия с новыми группами стейкхолдеров	Поддерживает коммуникативную устойчивость, способность согласовывать действия участников и удерживать рабочее взаимодействие без прямого административного управления ими. Для этого необходимы способы деловой коммуникации с руководителями и сотрудниками подразделений, внутренними службами, внешними партнёрами, подрядчиками, получателями услуг, регулируемыми и контролирующими сторонами.
Перевести прошлый опыт на язык новой Роли	Поддерживает считываемую ценность профессионала для работодателя. Для этого необходимо описывать прошлый опыт не только как сопровождение сложных социальных процессов, но и как основу для координации функционального направления, работы в системе требований, организационного взаимодействия, документооборота, контроля исполнения и сопровождения процессов.

Особое значение имеет последняя задача — перевод прошлого опыта на язык новой Роли. Для профессионального перехода недостаточно, чтобы у профессионала объективно имелся релевантный опыт. Необходимо, чтобы этот опыт был представлен в логике нового контекста: через функции, результаты, стейкхолдеров, процессы, инструменты и требования новой Роли.

В данном случае опыт профессионала должен быть описан не только через социальную сферу, помощь детям, сопровождение семей и работу с ведомствами, но и через координацию функционального направления, организацию взаимодействия, контроль прохождения решений, работу с документами, соблюдение требований, удержание процессов и обеспечение результата в распределённой системе участников.

Таким образом, план перехода строится как продолжение системного анализа: от описания ключевых профессиональных Ролей прошлого опыта как сформированных профессиональных систем — к выявлению релевантных функциональных Ролей и контекстов деятельности; от выбора целевой функциональной Роли — к проектированию новой профессиональной Роли; от сопоставления прошлого опыта и новой Роли — к выявлению соответствия, разрыва и постановке задач развития.

На материале кейса видно, что профессиональная пересборка не означает отказа от накопленного опыта. Напротив, методика «РеФорма» (РФ) позволяет выявить в прошлом опыте ключевые профессиональные Роли как сформированные профессиональные системы и определить, в какой новой системе задач они могут быть востребованы. При этом прошлый опыт не переносится автоматически: он соотносится с требованиями новой Роли, уточняется, переосмысливается и дополняется задачами развития.

В результате шестого шага был сформирован план перехода к новой профессиональной Роли Координатора функционального направления в сфере образования и государственных услуг. Этот план показывает, какие элементы профессионального опыта уже могут быть использованы, какие требуют адаптации и какие подсистемы необходимо сформировать или усилить для устойчивого выполнения новой Роли.

2.3. Апробация методики «РеФорма» (РФ)

Методика «РеФорма» (РФ) была не только разработана как теоретико-методический инструмент, но и применена в практической работе с профессионалами, находящимися в ситуации поиска работы, смены карьерной траектории или переосмысления дальнейшего профессионального развития. Апробация проводилась в индивидуальном и групповом форматах, что позволило проверить применимость методики как в глубокой работе с отдельным профессиональным кейсом, так и в формате организованной групповой программы.

В индивидуальном формате методика «РеФорма» (РФ) была отработана на нескольких кейсах профессионалов с различными запросами. Эти запросы были связаны как с поиском работы и необходимостью более точно представить накопленный опыт на рынке труда, так и со сменой профессионального направления, выбором новой карьерной траектории и определением возможных контекстов дальнейшего применения опыта. В ходе индивидуальной работы участники анализировали прошлую профессиональную деятельность, выделяли ключевые профессиональные Роли, описывали их через элементы структурно-функциональной модели, затем соотносили сформированный опыт с возможными функциональными Ролями и контекстами деятельности и проектировали новую профессиональную Роль.

Практическая значимость индивидуального применения методики подтверждается, в частности, отзывом профессионала, кейс которого используется в диссертации как иллюстрация применения методики. В отзыве отмечается, что работа по методике «РеФорма» (РФ) позволила структурировать прошлый опыт, увидеть профессиональную Роль как целостную систему, определить главную функцию, проанализировать контекст через реальные вакансии и выявить разрыв между предыдущим опытом и проектируемой новой Ролью. Профессионал описывает результат работы как переход «от хаоса к

ясности», что показывает значение методики не только для анализа опыта, но и для повышения определённости профессионала в ситуации карьерного перехода.

Групповая апробация методики была проведена в формате Лаборатории профессиональной пересборки. В апреле 2026 г. состоялся первый поток Лаборатории, в котором приняли участие 11 человек. Работа включала последовательное прохождение этапов методики: анализ прошлого опыта, выделение ключевых профессиональных Ролей, работу с реальными вакансиями, выбор целевой функциональной Роли, проектирование новой профессиональной Роли и формирование плана перехода. Формат Лаборатории предполагал 5 групповых сессий, практические задания между встречами, обратную связь кураторов, HR-сопровождение и работу в группе, что позволяло участникам применять методику к собственным профессиональным ситуациям и получать экспертную обратную связь по промежуточным результатам.

В июне — июле 2026 г. состоялся второй поток Лаборатории «РеФорма», в котором приняли участие 7 человек. Второй поток был расширен до 7 сессий, что позволило более последовательно пройти все этапы методики: от анализа профессиональных Ролей прошлого опыта до проектирования новой профессиональной Роли и постановки задач развития. Помимо сопровождения кураторами, каждый участник получил по две консультации с внешними экспертами на разных этапах процесса. Эти консультации использовались для дополнительной проверки и валидации промежуточных и итоговых результатов: выявленных профессиональных Ролей прошлого опыта, выбранного направления дальнейшего перехода и подготовленного плана перехода к новой Роли.

По итогам применения методики участники получили несколько практических результатов: описанные ключевые Роли прошлого опыта, выбранную целевую функциональную Роль и контекст деятельности, спроектированную новую профессиональную Роль и план перехода к ней. Эти результаты соответствуют логике методики «РеФорма» (РФ): от реконструкции сформированных профессиональных Ролей — к выявлению релевантных функциональных Ролей и контекстов деятельности, выбору целевой функциональной Роли, проектированию новой профессиональной Роли, выявлению разрыва и определению задач развития.

Дополнительно методика «РеФорма» (РФ) была представлена профессиональному и научно-практическому сообществу. 20–21 мая 2026 г. она была представлена в рамках выступления на X Всероссийской научно-практической конференции «Государственное управление и проектный менеджмент: современные подходы и технологии». По итогам выступления была подготовлена статья «Развитие кадрового потенциала в условиях трансформации современного рынка труда: методика «РеФорма» (РФ)». В статье подчёркивается, что методика основана на интеграции положений отечественной психологии профессиональной деятельности и профессионального развития, методологии ТРИЗ и современных подходов к управлению персоналом.

Также методика «РеФорма» (РФ) была представлена на VI Международном Форуме Бизнес ТРИЗ, который состоялся 29–30 мая 2026 г. в Москве. В рамках форума 29 мая 2026 г. был представлен доклад «Поиск работы на современном рынке труда как задача ТРИЗ. Методика «РеФорма» (РФ)». Представление методики на Форуме Бизнес ТРИЗ важно для её апробации не только в поле карьерного консультирования и развития кадрового потенциала, но и в профессиональном сообществе, работающем с применением ТРИЗ и Бизнес ТРИЗ к задачам организаций, управления и развития систем.

Таким образом, апробация показала, что методика «РеФорма» (РФ) может применяться в разных форматах работы с профессионалами. Индивидуальные кейсы подтвердили возможность глубокой реконструкции прошлого опыта и проектирования новой профессиональной Роли с учётом конкретной карьерной ситуации. Групповая

Лаборатория позволила проверить методику как программу последовательной профессиональной пересборки, включающую анализ опыта, работу с рынком, выбор целевой функциональной Роли, проектирование новой профессиональной Роли и формирование плана перехода. Экспертное сопровождение и консультации внешних специалистов во втором потоке усилили проверку промежуточных результатов и подтвердили возможность использования методики в формате структурированной программы сопровождения профессионального перехода. Это позволяет рассматривать методику «РеФорма» (РФ) как прикладной инструмент для профессионалов, находящихся в ситуации поиска работы, карьерного перехода или переосмысления дальнейшего профессионального развития.

2.4. Практическая ценность и границы применения методики «РеФорма» (РФ)

Методика «РеФорма» (РФ) представляет собой один из возможных вариантов практического применения концепции профессиональных и функциональных Ролей как взаимосвязанных систем. Она не исчерпывает содержание самой концепции, но показывает, каким образом структурно-функциональная модель описания Ролей может быть использована для решения конкретной задачи — профессиональной пересборки и проектирования новой профессиональной Роли.

Для профессионалов практическая ценность методики состоит в том, что она помогает сделать накопленный опыт более понятным, управляемым и пригодным для дальнейшего использования. Профессионал получает возможность увидеть, какие элементы его опыта могут быть перенесены в новый контекст деятельности, на что он уже может опереться, какие функциональные Роли могут быть для него релевантны и какие ограничения необходимо учитывать при профессиональном переходе.

Это особенно важно в ситуации поиска работы, смены сферы деятельности или выхода на новый уровень профессионального развития. Практическим результатом становится возможность более точного позиционирования на рынке труда, выбора целевой функциональной Роли и контекста деятельности, подготовки проекта новой профессиональной Роли и понимания конкретных задач развития, необходимых для её освоения.

Для карьерных консультантов, HR-консультантов и специалистов по развитию персонала методика может выступать инструментом сопровождения профессиональных переходов. Она задаёт последовательную логику анализа опыта, помогает отделить должностное описание от реально сформированных профессиональных Ролей, выявить переносимые элементы опыта, соотнести их с требованиями функциональных Ролей и на этой основе строить индивидуальные планы развития или профессионального продвижения.

Для бизнеса методика может быть полезна как язык более точного описания потенциала кандидата или сотрудника. В этом случае внимание смещается с вопроса «кем профессионал работал» на вопрос о том, какие профессиональные Роли у него уже сформированы, какие функции он способен выполнять, в каком контексте деятельности, для каких стейкхолдеров и за счёт каких характеристик и подсистем. Такой подход позволяет точнее обсуждать соответствие профессиональных Ролей сотрудника функциональным Ролям организации, перспективы его развития и возможные направления включения в новые задачи.

Вместе с тем методика «РеФорма» (РФ) имеет определённые границы применения. Она не является универсальным инструментом решения всех кадровых задач и не подменяет подбор, оценку, обучение или карьерное консультирование. Методика также не гарантирует трудоустройство сама по себе, поскольку результат профессионального

перехода зависит от состояния рынка труда, требований работодателей, активности самого профессионала и других внешних факторов.

Основной результат методики — проектирование новой профессиональной Роли и определение траектории перехода к ней. Поэтому её применение требует активной аналитической работы самого профессионала, готовности пересматривать привычные способы описания опыта и экспертного сопровождения на ключевых этапах: при выделении профессиональных Ролей прошлого опыта, выявлении релевантных функциональных Ролей и контекстов деятельности, выборе целевой функциональной Роли, проектировании новой профессиональной Роли и определении разрыва.

Таким образом, методика «РеФорма» (РФ) демонстрирует практическую применимость концепции профессиональных и функциональных Ролей как взаимосвязанных систем для задачи профессиональной пересборки.

Вместе с тем потенциал данной концепции шире: она может быть использована для разработки других методик Бизнес ТРИЗ, связанных с анализом кадрового потенциала, проектированием функциональных Ролей внутри организации, развитием сотрудников, внутренней мобильностью, распределением функций и формированием команд.

Выводы

В настоящем исследовании была разработана и обоснована концепция профессиональных и функциональных Ролей как взаимосвязанных систем в методологии Бизнес ТРИЗ, а также предложена структурно-функциональная модель их описания и проектирования.

В ходе исследования показано, что описание деятельности через должность, профессию, обязанности или набор компетенций не позволяет в полной мере решать задачи анализа профессионального опыта, проектирования профессионального развития и соотнесения возможностей профессионала с требованиями организации. Эти единицы фиксируют отдельные стороны деятельности, но не позволяют описать её как целостную систему: в связи с условиями выполнения, ожидаемым результатом, участниками взаимодействия, требованиями к профессионалу и средствами, за счёт которых деятельность может выполняться устойчиво.

Для решения этой задачи в исследовании введены понятия профессиональной и функциональной Ролей и уточнено их соотношение. Профессиональная Роль рассматривается как освоенный профессионалом устойчивый способ деятельности, позволяющий обеспечивать значимый результат в определённом контексте. Функциональная Роль рассматривается как Роль, проектируемая организацией для обеспечения определённого результата в конкретном контексте деятельности. Такой подход позволяет не смешивать индивидуальный профессиональный опыт и требования организационной системы, но рассматривать их во взаимосвязи.

Теоретико-методологическую основу исследования составили Бизнес ТРИЗ и положения отечественной психологии труда и профессиональной деятельности. Бизнес ТРИЗ позволяет рассмотреть Роль как систему, включённую в надсистему и выполняющую функции по отношению к значимым элементам организационного контекста. Отечественная психология труда позволила обосновать понимание профессионала как субъекта труда, у которого в процессе опыта формируются устойчивые способы деятельности, профессионально важные качества и обеспечивающие их подсистемы.

В исследовании разработана структурно-функциональная модель описания профессиональных и функциональных Ролей. В неё включены следующие элементы:

контекст (описание контекста) деятельности, организационный компонент, стейкхолдеры, главная функция, функции Роли, направленные на стейкхолдеров, характеристики и подсистемы Роли. Контекст деятельности, организационный компонент и стейкхолдеры описывают надсистему Роли; главная функция фиксирует основной результат Роли по отношению к организационному компоненту; функции, направленные на стейкхолдеров, раскрывают направления взаимодействия Роли с участниками надсистемы; характеристики и подсистемы показывают, какой должна быть Роль и за счёт чего она может устойчиво выполнять свои функции.

Уточнено, что главная функция фиксирует основной результат, который Роль должна обеспечивать по отношению к организационному компоненту. Функции, направленные на стейкхолдеров, раскрывают, через какие взаимодействия и направления деятельности эта главная функция реализуется. Такое описание не подменяет полную функциональную модель в логике Бизнес ТРИЗ, но является достаточным для задач анализа, соотнесения и проектирования Ролей в рамках настоящего исследования.

Разработанная модель позволяет соотносить профессиональные Роли профессионала с функциональными Ролями организации. Профессиональные Роли прошлого опыта описывают уже освоенные профессионалом способы деятельности, содержащие переносимые функции, характеристики и подсистемы. Функциональные Роли задают требования организационной системы: какой результат должен быть обеспечен, в каком контексте, для какого организационного компонента и во взаимодействии с какими стейкхолдерами. Их сопоставление позволяет выявить соответствие и разрыв между сформированным опытом профессионала и новой системой требований.

Разрыв между профессиональными и функциональными Ролями в исследовании рассматривается не только как дефицит профессионала, но и как проектная задача. Его анализ позволяет определить, какие элементы прошлого опыта могут быть использованы в новом контексте, какие требуют адаптации, а какие необходимо дополнительно сформировать или усилить. Это переводит профессиональный переход из ситуации неопределённого поиска в задачу проектирования новой профессиональной Роли и постановки конкретных задач развития.

Практическим результатом исследования стала методика «РеФорма» (РФ), разработанная как вариант применения предложенной модели для профессиональной пересборки. Методика включает последовательные шаги: выделение и описание ключевых профессиональных Ролей прошлого опыта; выявление релевантных функциональных Ролей и контекстов деятельности; выбор целевой функциональной Роли; проектирование новой профессиональной Роли; выявление соответствия и разрыва; постановка задач развития для перехода к новой профессиональной Роли.

На материале профессионального кейса показано, что методика позволяет описать прошлый опыт не как линейную биографию или перечень должностей, а как совокупность сформированных профессиональных Ролей. Далее на этой основе становится возможным выявить релевантные функциональные Роли, выбрать целевой контекст, спроектировать новую профессиональную Роль, определить зоны соответствия и разрыва и сформировать план перехода.

Апробация методики «РеФорма» (РФ) подтвердила возможность её применения в индивидуальном и групповом форматах. Индивидуальные кейсы показали применимость методики для глубокой реконструкции профессионального опыта и проектирования новой Роли. Групповая апробация в формате Лаборатории профессиональной пересборки подтвердила возможность использования методики как структурированной программы сопровождения профессионального перехода. Экспертные консультации, использованные во втором потоке Лаборатории, позволили дополнительно

валидизировать выявленные профессиональные Роли прошлого опыта, выбранные направления перехода и планы развития.

Практическая ценность исследования состоит в том, что предложенная модель может использоваться профессионалами, организациями, карьерными консультантами, HR-консультантами и специалистами по развитию персонала. Для профессионалов она позволяет структурировать накопленный опыт, увидеть переносимые элементы и проектировать новую профессиональную Роль. Для организаций — точнее описывать функциональные Роли, анализировать кадровый потенциал, проектировать развитие сотрудников и согласовывать требования организации с возможностями профессионалов. Для консультантов — сопровождать профессиональные переходы на основе системного анализа опыта, требований новой Роли и выявленного разрыва.

Вместе с тем обозначены границы применения методики. «РеФорма» (РФ) не является универсальным инструментом решения всех кадровых задач и не подменяет подбор, оценку, обучение или карьерное консультирование. Методика также не гарантирует трудоустройство, поскольку результат профессионального перехода зависит от состояния рынка труда, требований работодателей, активности самого профессионала и других внешних факторов. Её основной результат состоит в системном описании прошлого опыта, выборе целевой функциональной Роли, проектировании новой профессиональной Роли и постановке задач развития для перехода к ней.

Таким образом, исследование расширяет область применения Бизнес ТРИЗ к задачам анализа и проектирования профессиональных и функциональных Ролей. Разработанная на этой основе методика «РеФорма» (РФ) демонстрирует возможность практического применения модели для профессиональной пересборки, проектирования новой профессиональной Роли и сопровождения профессиональных переходов.

Список литературы

1. Альтшуллер Г. С. Найти идею: Введение в ТРИЗ. — Новосибирск: Наука, 1986. — 209 с.
2. Альтшуллер Г. С. Творчество как точная наука: Теория решения изобретательских задач. — М.: Советское радио, 1979. — 175 с.
3. Будущее навыкоцентричности: новая логика найма, оценки и развития сотрудников. — hh.ru, 2025.
4. Зеер Э. Ф. Психология профессий. — М.: Академический проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003. — 336 с.
5. Зеер Э. Ф., Сыманюк Э. Э. Психология профессионального развития: учебное пособие для вузов. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2022. — 234 с.
6. Как меняется рынок труда в эпоху навыкоцентричности. — hh.ru, 2026.
7. Климов Е. А. Введение в психологию труда. — М.: Культура и спорт; ЮНИТИ, 1998. — 350 с.
8. Климов Е. А. Психология профессионала: избранные психологические труды. — М.; Воронеж: Институт практической психологии; МОДЭК, 1996. — 400 с.
9. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. — 512 с.
10. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Политиздат, 1975. — 304 с.
11. Маркова А. К. Психология профессионализма. — М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. — 308 с.
12. Минина Е. В., Павленко Е. С., Кирюшина М. А., Якубовская А. А. Карьерное консультирование в современном мире: теории и практики в России и за рубежом. — М.: НИУ ВШЭ, Институт образования, 2021. — 102 с. — Серия «Современная аналитика образования», № 2(51).
13. Поваренков Ю. П. Психологическое содержание профессионального становления человека. — М.: Изд-во УРАО, 2002. — 159 с.
14. Пряжников Н. С. Профессиональное самоопределение: теория и практика: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. — М.: Академия, 2008. — 320 с.
15. Рынок труда — 2025: почему стало труднее искать работу. — hh.ru, 2025.
16. Сушков В. Как ТРИЗ может помочь бизнесу и менеджменту. — 2022. — URL: https://www.xtriz.com/publications/Souchkov_TRIZforBusinessAndManagement_RUS.pdf
17. Шадриков В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. — М.: Наука, 1982. — 185 с.
18. Deshmukh A., Sharma N. Career Transitions in Midlife: Exploring Meaning-Making and Role Adjustment // KMAN Counseling & Psychology Nexus. — 2025. — Vol. 3. — P. 1–9. — DOI: 10.61838/kman.ooc.psynexus.3.6.
19. Mann D. L. Hands-on Systematic Innovation for Business and Management. — 2nd ed. — IFR Press, 2007. — 554 p.
20. Savickas M. L., Nota L., Rossier J., Dauwalder J.-P., Duarte M. E., Guichard J., Soresi S., Van Esbroeck R., van Vianen A. E. M. Life Designing: A Paradigm for Career Construction in the 21st Century // Journal of Vocational Behavior. — 2009. — Vol. 75. — P. 239–250. — DOI: 10.1016/j.jvb.2009.04.004.
21. Souchkov V. Extension of Function Modeling to Non-Technical Systems. — TRIZfest-2019. — URL: <https://www.xtriz.com/publications/Souchkov%20-%20Extension%20of%20Function%20Modeling%20to%20Non-Technical%20Systems%20-%20TRIZfest%202019.pdf>
22. Souchkov V. Modern Tools for Business TRIZ. — TRIZfest-2021. — URL: <https://xtriz.com/publications/Souchkov%20-%20Modern%20Tools%20for%20Business%20TRIZ%20-%20TRIZfest-2021-Proceedings.pdf>

23. Souchkov V. Systematic Business Innovation: a Roadmap // TRIZ Review. — 2019. — URL: <https://www.xtriz.com/publications/Souchkov%20-%20Strategic%20Innovation%20Roadmap%202019.pdf>
24. Souchkov V. Transition to Supersystem for Business Services: short slides. — 2019. — URL: https://www.xtriz.com/publications/TDS2019-Souchkov-Business_Services-Transition_to_Supersystem.pdf
25. Sullivan S. E., Al Ariss A. Making Sense of Different Perspectives on Career Transitions: A Review and Agenda for Future Research // Human Resource Management Review. — 2021. — Vol. 31, No. 1. — Article 100727. — DOI: 10.1016/j.hrmr.2019.100727.
26. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. — Geneva: World Economic Forum, 2025.