

№4 (8) ДЕКАБРЬ 2020

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ЛИЧНОСТЬ: РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



ИЗДАТЕЛЬ  
АНО «НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР  
ЭКСПЕРТИЗЫ И ИННОВАЦИЙ»



## От выпускающего редактора

Уважаемые читатели! Данный номер продолжает публикацию материалов Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления», которая состоялась 9-10 июля этого года. На страницах нашего журнала участники конференции продолжают обсуждать актуальные вопросы, касающиеся лидерства и лидеров, личностно-профессиональных особенностей руководителей, успешности молодёжи, выявления талантов и их поддержки.

Непростой год в нашей жизни близится к завершению... За это время в мире и в России произошло множество быстрых изменений, которые затронули все сферы жизни. Среди них ключевым является переход рабочих процессов в онлайн. Да, явление в целом не новое, но набравшее обороты в этом году как никогда ранее. Живой контакт в силу сложившихся во всем мире обстоятельств сменился на виртуальный: рабочие встречи, совещания, планерки, конференции – все теперь «едет» на цифровых рельсах. Это же относится и к тому, что, казалось бы, невозможно заменить никакими новшествами – к сферам, в том числе и образования, где все строится на живом человеческом взаимодействии.

И все же, нам удаётся закончить уходящий 2020 год, несмотря на все его трудности, на мажорной ноте! В связи с этим, от лица всей редакции журнала поздравляю авторов и читателей нашего журнала с наступающим Новым годом и желаю успехов во всех творческих начинаниях, ресурсов для осуществления главных жизненных задач и целей, положительных эмоций и ярких красок в каждом дне!

Мы верим, что пандемия непременно закончится, а социальные, экономические и технологические изменения, которые она принесла с собой, станут новым этапом глобального развития человечества!

С наилучшими пожеланиями от всей редакционной коллегии  
Зарина Маирбековна Гояева, выпускающий редактор



## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Личность в системах управления: наука и практика .....</b>	<b>5</b>
Коростылева Н.Н. Профессиональная культура руководителя: гендерный подход.....	6
Новикова К.В. Личностные детерминанты стрессоустойчивости руководителя .....	12
Катышева Л.В. Современные лидеры в борьбе с пандемией и недоверием.....	18
Валуев О.С. Личность и управление в бытии и действии: разница потенциалов.....	25
<b>Карьера и карьерное сопровождение.....</b>	<b>33</b>
Морозов А.В. Коммуникабельность в структуре личностных детерминант управленческой деятельности .....	34
Медведева Н.В. Профессионально-личностный профиль государственного гражданского служащего: оценка личностных качеств.....	40
Долгих У.О. Опасность для лидера: групповая власть и как избежать ее вреда.....	47
<b>Современные кадровые технологии .....</b>	<b>53</b>
Духновский С.В. Установка на должностное развитие и трудовая мотивация государственных гражданских служащих.....	54
Первухина И.Ю., Егоров А.И. Развитие подвижного интеллекта студентов вуза на примере чемпионатного обучения.....	61
Зотова И.В. Адаптивное лидерство в условиях неопределенности.....	67
Ратковская И.А. Оценочное собеседование с кандидатами: возможности повышения объективности.....	76

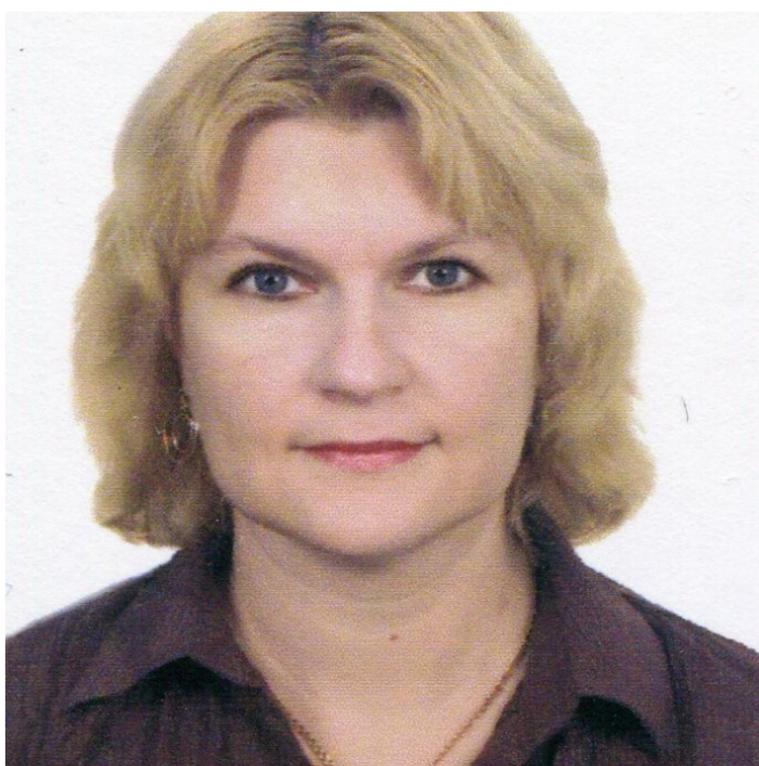
<b>Диагностика и оценка личности .....</b>	<b>83</b>
Кучина Т.И., Мороз Т.С. Психологические особенности профессиональной успешности молодежных лидеров .....	84
Королева С.В. Актуальные проблемы правового регулирования личностной и профессиональной оценки государственных гражданских служащих .....	89
<b>Тезисы докладов на Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления» .....</b>	<b>95</b>
Чемякина А.В. Личностные детерминанты психического выгорания в деятельности руководителей, дифференцированных по признаку пола. ....	96
Ермолин А.В. Системная психодиагностика конфликта интересов.....	100
<b>Дайджест исследований в области психологии. ....</b>	<b>103</b>



# Личность в системах управления: наука и практика



# Профессиональная культура руководителя: гендерный ПОДХОД



Коростылева Н.Н.

Доктор социологических наук,  
профессор кафедры управления  
персоналом ИГСУ РАНХиГС при  
Президенте Российской Федерации

e-mail: [korostyleva.nn@igsu.ru](mailto:korostyleva.nn@igsu.ru)

## Аннотация

В статье рассматривается профессиональная культура руководителя в гендерном измерении. Показывается необходимость применения гендерного подхода для анализа профессиональной культуры женщины-руководителя, исследуются факторы, влияющие на формирование профессиональной культуры руководителя с учётом гендерных характеристик.

## Ключевые слова

• гендерный подход • профессиональная культура руководителя • женщина-руководитель •

В условиях неопределённости и постоянной трансформации российского общества усиливается внимание к сфере управления. Прослеживается чёткая связь повышения качества управления и социально-экономической жизни организации с его культурой. Личность руководителя является в этом контексте самой значимой. От профессиональной культуры руководителя напрямую зависит вся деятельность предприятия, ее рост и развитие.

Профессиональная культура руководителя, согласно традиционному подходу, представляет собой совокупность профессиональных навыков, умений и знаний, а также культурный аспект деятельности самого руководителя, которые проявляются как на уровне профессиональной группы, так и на уровне организации [12].

Но носителем данного прочтения профессиональной культуры является «бестелесная» личность. Гендерный подход кардинально меняет наше представление о профессиональной культуре, в том числе и руководителя. Он делает акцент на социальных характеристиках пола, дополняя тем самым анализ «некой абстрактной личности» конкретными гендерными проявлениями и вводя оценку любого планируемого мероприятия через призму пола, учитывая потребности и интересы как женщин, так и мужчин. Применительно к анализу организации гендерный подход представлен двумя направлениями: «gender in organizations» («гендер в организациях») и «gendered organizations» («организации, актуализирующие гендер») [11].

Подход «гендер в организациях» основан на анализе статусно-ролевой системы. Обычно в рамках данного подхода рассматривается женщина как мать, жена, работница, анализируются сложности в выполнении данных ролей, сравниваются мужские и женские образцы поведения, показываются преимущества и недостатки мужских и женских ролей и как они оцениваются самим обществом. Второй подход «организации, актуализирующие гендер» больше внимания уделяет анализу повседневных практик воспроизводства гендерной системы на уровне предприятий, здесь важны микротренды и социально-психологические детерминанты, обуславливающие иерархию отношений между полами.

Для анализа профессиональной культуры руководителя с учётом гендерного подхода более перспективным является симбиозный подход. С помощью подхода «организации, актуализирующие гендер» более прицельно анализируются повседневные практики становления культуры руководителя, факторы, влияющие на проявления профессиональной культуры в гендерном измерении, а подход «гендер в организациях» нацелен на анализ ролей, гендерных стереотипов, которые отчасти обуславливают роли женщин и мужчин в организации и за ее пределами.

Формирование культуры руководителей с учётом гендерного прочтения будет состоять из нескольких типов культур: общей культуры человека, профессиональной, управленческой и гендерной. И если профессиональная культура формируется уже при обучении человека, как правило, начиная со старшей средней школы, управленческая ещё позже – со времени начала профессиональной деятельности или профессионального развития, то гендерная культура органически связана с социализацией личности и общей культурой и начинает формироваться уже в первые годы после рождения ребёнка.

Как отмечает Ильиных С.А., гендерная культура, складываясь и закрепляясь в опыте конкретных поколений, передаётся им и благодаря этому процессу наследования воспринимается как нечто естественное [7]. Она органически включается в процесс формирования гендерной идентичности и определяет отношение полов к выполнению тех или иных ролей в обществе. Само общество через систему ценностей, нравственности и морали определяет и закрепляет гендерно поощряемое или не поощряемое поведение и гендерные нормы.

Гендерная культура проникает в профессиональную культуру и обуславливает отношение полов к выбору профессий, обучению в профессиональных образовательных учреждениях, отношению их к особенностям профессиональной деятельности, к построению карьеры и проявлению профессиональных, лидерских, личностных качеств.

Так появляются гендерные социальные процессы: гендерной сегрегации горизонтальной и вертикальной, выстраивания управленческих, карьерных процессов, профессиональной стратификации общества и так далее, которые в каждой стране, проходя через культурные коды, стереотипизацию и «нормоконтроль» рисуют уникальный гендерный ландшафт реализации женщин и мужчин в профес-



сиональной среде.

В России сложилась классическая ситуация гендерной пирамиды. По данным Росстата, женщин-студентов насчитывается 2279,6 тысяч человек, а мужчин – 1966,3, тогда как кандидатов наук-женщин и докторов наук только 9,1 тыс. против 20,1 тыс. мужчин [5]. Количество ректоров на 21,5% состоит из женщин и на 78,5% из мужчин, также в государственных вузах доля женщин-ректоров невелика и составляет только 15% [2]. Такая же ситуация прослеживается и в государственном управлении, и сфере бизнеса. Чем выше уровень власти, тем меньше насчитывается здесь представительниц женского пола.

В последние годы наблюдается тенденция увеличения числа женщин-руководителей, особенно в среднем управленческом звене, но все равно в России только 5,7% женщин находятся в советах директоров компаний, что вдвое меньше, чем в мире [4]. Также эксперты Комитета гражданских инициатив утверждают, что за последние десять лет количество женщин-руководителей городов выросло незначительно: в 2008 году их было 1,8%, а в 2019 — 7,3% [1].

Такое положение дел постоянно воспроизводит традиционное прочтение профессиональной культуры женщин-руководителей, которое подразумевает считывание мужского паттерна поведения руководителя или наделение женщин-руководителей типично женскими атрибутами поведения, представляющими компанию как организацию с правилами семейного общежития.

Но в настоящее время появляется и другая точка зрения, где профессиональная культура женщин-руководителей имеет эгалитарные черты, а женское лидерство поддерживается и поощряется.

Так, зарубежные компании проводят исследования, которые доказывают, что присутствие женщин-руководителей повышает прибыль организаций и положительно влияют на принятие управленческих решений. Нарботки компании «Cloverpop» показали, что персонал с неоднородным гендерным составом принимает лучшие управленческие решения по сравнению с результатами деятельности чисто мужских команд [6].

Исследование компании EY выявило, что организация, имеющая в руководстве 30 процентов женщин, дополнительно получает шесть процентных пунктов к чистой прибыли. Чтобы прийти к этому выводу, компания провела анализ финансовых отчетов около 21 980 организаций в 91 стране мира [8].

Другие исследования показывают, что женщины-руководители, добившиеся успеха, проявляют в основном следующие качества: высокую работоспособность, ответственность, хорошие коммуникативные навыки и стратегическое мышление. При этом женщины считают, что их конкурентными преимуществами являются высокая работоспособность, лояльность к компании-работодателю, личностные качества и высокий уровень образования [3].

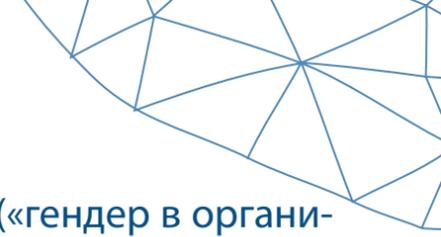
Женщины часто демонстрируют трансформационное лидерство. Считается, что женщина-трансформационный лидер обладает следующими чертами: думает о будущем и строит планы; обладает харизмой и очарованием; чутко воспринимает эмоции других людей, то есть обладает высоким эмоциональным интеллектом, полна жизненной энергии, влюблена в своё дело и уверена в нем [13].

Гибкие формы лидерства востребованы в современном мире, их наличие у женского пола создаёт предпосылки для более успешной реализации в профессиональной сфере. Комбинированный стиль руководства обеспечивает женщинам большую социально-психологическую эффективность по сравнению с мужчинами. Но эти позиции нужно закреплять в повседневных профессиональных практиках.

Что касается российских исследований, то они демонстрируют «смешанный» подход к оценке женщин-руководителей и лидеров. Он больше нейтрально-позитивный. Данные ВЦИОМ показывают, что позитивное отношение к лидерству чаще демонстрируют женщины (58%), и только 4% опрошенных декларируют негативное отношение к тому, что женщины могут занимать руководящие должности.

При этом треть респондентов думают, что мужчины более предрасположены к лидерству (32%), и только каждый десятый, напротив, считает женщин более к этому расположенными (8%), поскольку они внимательные (1%), более ответственные (1%) и могут вести за собой мужчин (1%) [10].

Профессиональная культура женщин-руководителей имеет свои особенности в области проявления лидерских качеств и стиля управленческой деятельности и по-прежнему оценивается недостаточно объективно. Необходимо более системно применять гендерные подходы в анализе профессиональ-



ной женской и мужской культур, используя методологию «gender in organizations» («гендер в организациях») и «gendered organizations» («организации, актуализирующие гендер»).

Рассмотрим некоторые факторы, которые будут создавать благоприятную почву для проявления профессиональной культуры руководителя-женщины или мужчины на уровне организации.

Важным фактором гендерно ориентированного прочтения профессиональной культуры руководителя является гендерная компетентность. Она формируется на протяжении всей профессиональной деятельности как женщин, так и мужчин- работников той или иной организации и в полной мере должна проявляться в достижении ими статуса руководителя.

Гендерная компетентность представляет собой набор знаний о гендере, гендерных процессах и отношениях, которые присутствуют в обществе. Также это набор умений и навыков, помогающих анализировать и оценивать проявления гендерного неравенства, понимать его причины и механизмы воспроизведения. Помимо этого, в гендерную компетентность входит и набор поведенческих практик, которые руководитель каждый раз включает по мере их востребованности в управленческой деятельности. Данный набор является положительно гендерно-ориентированным. Руководитель не должен проявлять гендерные предубеждения и стереотипы, негативно окрашивающие тот или иной пол, хотя на практике порой все складывается с точностью наоборот.

Гендерная компетентность создаёт основу для мировоззрения руководителя, определяет его положительный настрой по отношению к персоналу в организации.

Есть ряд гендерных технологий, которые способствуют развитию гендерной компетентности. Одной из наиболее комплексных является технология гендерного аудита, разработанная в 2007 году, МОТ, структурным подразделением ООН. Через гендерный анализ и гендерное обучение, включающее в себя определённые упражнения, игры и кейсы, можно с успешностью сформировать гендерную компетентность. Однако в российской практике данная технология почти не применяется.

Помимо гендерной компетентности на формирование профессиональной культуры руководителя оказывает существенное влияние среда организации, формируемая, в свою очередь, и посредством корпоративной культуры.

Профессиональная и культурологическая среды оказывают влияние на проявления профессиональной культуры ещё до этапа руководства. Она формирует основы культурного ядра будущего руководителя. Демократические культуры, ориентированные на горизонтальные связи, способствуют продвижению гендерной политики в организации, раскрывают женский и мужской потенциал как работников и как руководителей. Особенно данный тип культуры благоприятен для женской половины коллектива.

Популярным видом является культура human to human (от человека к человеку) или H2H-культура. Она основана на выстраивании уважительных и справедливых отношений с сотрудниками [9].

Эта культура представляет человека как главный актив компании. Главное – забота о персонале, их образе жизни, удобстве и комфорте. H2H-культура тесно сопряжена с социальной и кадровой политиками компании. Забота о женщинах-сотрудницах выражается здесь в конкретных мероприятиях по поддержке работающих женщин-молодых мам. Им представляется удобный график работы, отпусков, поддерживающий вариант социальных бонусов и гарантий. Создаётся атмосфера доброжелательности и неконфликтности. Данный тип культуры помогает как женщинам-работницам, так и руководителям проявлять себя.

Построение эгалитарной профессиональной культуры, формирование гуманистической корпоративной культуры и гендерной компетентности руководителей позволит женщинам более полноценно раскрывать свой профессиональный и личностный потенциал.

В настоящее время формируется новый гендерный режим, который основывается на гуманистическом и одновременно высоко автоматизированном отношении к организации труда, качеству и условиям жизни. Общество будущего – это общество изменений в пользу женщин, и профессиональная культура в гендерном прочтении создаёт прицельный фокус для формирования действенных механизмов, способствующих созданию более гибких и сбалансированных моделей управления.

---

## Список использованной литературы:

1. В рейтинге по количеству женщин-руководителей Россия заняла 39-е место среди 49 стран. URL: <https://polit.ru/news/2019/10/30/rejtingstransjenshinamirukovoditelyami/>
2. Дьяченко Е.Л, Мироненко А.Ю. Академическое руководство через призму менеджериализма: связь между развитием вуза и научной специальностью ректора // Вопросы образования. 2019. № 1. С.137-161.
3. Женщина–лидервроссийскомбизнесе.URL:<https://www.pwc.ru/ru/services/people-and-organization/women-in-business.html>
4. Женщин в советах директоров компаний в России вдвое меньше, чем в мире. URL: <https://www.audit-it.ru/news/personnel/839908.html>
5. Женщины и мужчины России. 2018: Стат.сб. / Ж56. Росстат. М., 2018. С.80.
6. Зачем работодатели стремятся уравновесить количество мужчин и женщин. URL: [https://spb.hh.ru/article/24021?fbclid=IwAR2tiNCHhhRFZpq4-\\_wO4tDD9LNdKn7qOnLs8xiz2BpFMGH40BDblsLMMCs](https://spb.hh.ru/article/24021?fbclid=IwAR2tiNCHhhRFZpq4-_wO4tDD9LNdKn7qOnLs8xiz2BpFMGH40BDblsLMMCs)
7. Ильиных С.А. Гендерная культура как феномен управления// Вестник Челябинского государственного университета. Философия, социология, культурология. 2008. № 28. С. 33-40.
8. Как утверждает статистика, женщин в России по-прежнему значительно больше, чем мужчин// Кузнецкий рабочий. URL: [https://kuzrab.ru/obsuzhdaemoe\\_v\\_seti/v-rossii/kak-utverzhdает-statistika-zhenshchin-v-rossii-po-prezhnemu-znachitelno-bolshe-nezheli-muzhchin-no-v/](https://kuzrab.ru/obsuzhdaemoe_v_seti/v-rossii/kak-utverzhdает-statistika-zhenshchin-v-rossii-po-prezhnemu-znachitelno-bolshe-nezheli-muzhchin-no-v/)
9. Коростылева Н.Н. Формирование гендерной экосистемы современной организации: тенденции и перспективы // Женщина в российском обществе. 2019. № 3. С. 27-39.
10. Лидерство: гендерные стереотипы отстают. Аналитический обзор. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10026>
11. Марарица Л.В., Казанцев Т.В. Гуриева С.Д. Феномен гендерного неравенства как фактор карьерного капитала женщины: постановка проблемы // Психология человека в образовании. 2019. Т.1. № 1. С. 44-52.
12. Модель И.М. Профессиональная культура политика (методологические проблемы) автореф. дис. д-ра полит. наук.: 23.00.01/И.М. Модель; Рос. акад. наук, Уральск. отделение, ин-т философии и права. – Екатеринбург, 2016. С. 33.
13. Ренар Л. Женское лидерство: меняй мир, оставаясь женщиной. URL: <https://lifeacademy.ru/articles/zhenskoe-liderstvo-menyay-mir-ostavayas-zhenshchinoy>

## Professional culture of the manager: gender approach

Korostyleva N.N.

Doctor of social Sciences, Professor of the Department of personnel management of the IGSUP RANEPА

E-mail: korostyleva.nn@igsu.ru

# Abstract

The article examines the professional culture of the Manager in the gender dimension. The article shows the need to apply a gender approach to analyze the professional culture of a female manager and examines the factors that influence the formation of a professional culture of a manager with regard to gender characteristics.

## Key words

• gender approach • professional culture of the manager • female manager •

---

## References

1. In the ranking for the number of women leaders, Russia ranked 39th among 49 countries. URL: <https://polit.ru/news/2019/10/30/rejtingstransjenshinamirukovoditelyami/>
2. Dyachenko E. L, Mironenko A. Yu. Academic leadership through the prism of managerialism: the relationship between the development of the University and the scientific specialty of the rector // The issue of education. 2019. № 1. P. 137-161.
3. Female leader in Russian business. URL: <https://www.pwc.ru/ru/services/people-and-organization/women-in-business.html>
4. There are half as many Women on company boards in Russia as in the world. URL: <https://www.audit-it.ru/news/personnel/839908.html>
5. Women and men of Russia. 2018: Stat. sat. / W56. Rosstat. Moscow, 2018. P. 80.
6. Why do employers seek to balance the number of men and women. URL: [https://spb.hh.ru/article/24021?fbclid=IwAR2tiNCHhhRFZpq4-\\_wO4tDD9LNdKn7qOnLs8xiz2BpFMGH40BDblsLMMCs](https://spb.hh.ru/article/24021?fbclid=IwAR2tiNCHhhRFZpq4-_wO4tDD9LNdKn7qOnLs8xiz2BpFMGH40BDblsLMMCs)
7. Ilinykh S. A. Gender culture as a phenomenon of management// Bulletin of Chelyabinsk state University. Philosophy, sociology, cultural studies, 2008. N 28. P. 33.
8. According to statistics, women in Russia are still significantly more than men // Kuznetsky worker. URL: [https://kuzrab.ru/obsuzhdaemoe\\_v\\_seti/v-rossii/kak-utverzhdает-statistika-zhenshchin-v-rossii-po-prezhnemu-znachitelno-bolshe-nezheli-muzhchin-no-v/](https://kuzrab.ru/obsuzhdaemoe_v_seti/v-rossii/kak-utverzhdает-statistika-zhenshchin-v-rossii-po-prezhnemu-znachitelno-bolshe-nezheli-muzhchin-no-v/)
9. Korostyleva N. N. Formation of the gender ecosystem of a modern organization: trends and prospects // Woman in Russian society. 2019. N 3. P. 27-39.
10. Leadership: gender stereotypes recede. Analytical review. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=10026>
11. Mararitsa L.V., Kazantsev T.V. Gurieva S.D. The Phenomenon of gender inequality as a factor of women's career capital: statement of the problem // Human psychology in education. 2019. Vol. 1. N 1. P. 44-52.
12. Model I.M. Professional culture policy (methodological problems) author. dis. Dr. polit. 23.00.01 / I. M. Model; Russian Academy of Sciences, uralskoe. Department, Institute of philosophy and law. Yekaterinburg, 2016. P. 33.
13. Renard L. Women's leadership: change the world by remaining a woman. URL: <https://lifeacademy.ru/articles/zhenskoe-liderstvo-menyay-mir-ostavayas-zhenshchinoy>

# Личностные детерминанты стрессоустойчивости руководителя



Новикова К.В.

Кандидат психологических наук,  
доцент ФГБОУ ВО «Тихоокеанский  
государственный университет»

e-mail: kv\_novikova@mail.ru

## Аннотация

Статья посвящена рассмотрению личностных особенностей руководителя, способствующих устойчивости к стрессу. Представлены результаты эмпирического исследования личностных детерминант стрессоустойчивости руководителей среднего звена.

## Ключевые слова

• личностные детерминанты • руководитель • стрессоустойчивость •



Высокий ритм жизни, обилие разнородной информации, нехватка времени, и повышенные когнитивные нагрузки сделали стресс неотъемлемой частью жизни современного человека. Особую актуальность приобретает данная проблема для руководителей ввиду того, что их повседневная управленческая деятельность предполагает состояние постоянной высокой психической напряженности, связанной с многозадачностью, высоким уровнем ответственности за себя, за других, за свое дело. В условиях постоянного дефицита времени состояние повышенной психической напряженности становится непрерывно действующим фрустрирующим фактором профессиональной деятельности руководителя. Негативные реакции на стрессовые состояния, накапливаясь, формируют выраженные длительные дезадаптивные состояния. Целесообразным является не избегание или ограничение воздействия стрессоров, а формирование таких личностных качеств, которые даже в критические моменты позволяют сохранить внутреннее спокойствие, самообладание и эмоциональную уравновешенность, то есть стрессоустойчивость.

С позиции системного подхода (В.А. Ганзен, Е.П. Ильин, Б.Ф. Ломов, В.И. Медведев и др.) стрессоустойчивость является системой, которая включает определенные компоненты и средства их организации, что открывает возможности для исследования различных параметральных характеристик относительно элементов данной системы.

Под стрессоустойчивостью мы, вслед за Зильберманом П.Б. [7], понимаем интегративное свойство личности, характеризующееся таким взаимодействием эмоциональных, волевых, интеллектуальных и мотивационных компонентов психической деятельности индивидуума, которое обеспечивает оптимальное успешное достижение цели деятельности в сложной эмотивной обстановке. Стрессоустойчивость позволяет переносить регулярные эмоциональные нагрузки, быстро перестраиваться в новой обстановке и, что самое главное, предотвращает переход стадии стресса в стадию дистресса, когда вступают в силу деструктивные процессы: апатия, впечатлительность, снижение работоспособности, ухудшение показателей когнитивных процессов, проблемы со здоровьем.

Анализ психологической литературы показывает, что исследователи, изучающие индивидуальные особенности стрессоустойчивости личности, связывают уровень ее развития с такими характеристиками личности как: мотивационная направленность (А.Н. Устинов, А.И. Черкашин); тревожность (Б.Г. Ананьев, Ф.Б. Березин, Н.Д. Левитов); агрессивность (А.А. Реан, В.И. Хаснулин); локус субъективного контроля (С.И. Абрамович, Я.Л. Коломинский) и другие. Взаимосвязь феномена стрессоустойчивости с когнитивными процессами подтверждена исследованиями Г. Айзенка, М.А. Холодной [10; 14; 15].

В эмпирическом исследовании, данные которого частично приведены ниже, приняли участие десять руководителей среднего звена сферы продаж г. Хабаровска в возрасте 29-37 лет. Все испытуемые мужского пола, стаж их работы на руководящей должности 6-8 лет.

Целью исследования явилось выявление личностных детерминант стрессоустойчивости руководителя. Методами исследования выступили: «Тест самооценки стрессоустойчивости» (С. Коухена и Г. Виллиансона), «16-ти факторный личностный опросник» (Р. Кеттелл), «Опросник личностной зрелости» (Ю.З. Гильбух), методика «Определение общей и социальной самоэффективности» (Дж. Маддукс и М. Шеер, адаптация А.В. Бояринцевой), «Диагностика социально-психологической адаптации» (К. Роджерс, Р. Даймонд), «Определение степени рациональности-иррациональности мышления» (А. Эллис).

Результаты исследования по методике «Тест самооценки стрессоустойчивости» (С. Коухена и Г. Виллиансона) [5] показали, что у всех руководителей данной выборки высокий уровень стрессоустойчивости, что позволяет им переносить значительные эмоциональные, интеллектуальные, волевые нагрузки, связанные с профессиональной деятельностью.

Методика «16-ти факторный личностный опросник Р. Кеттелла» [5], позволила выявить такие личностные характеристики руководителей, как: общительность (80%); высокий интеллект (80%); эмоциональная стабильность (70%); доминантность (70%); экспрессивность (80%); низкая нормативность поведения (80%); смелость (70%); жесткость (80%); подозрительность (90%); прямолинейность (70%); спокойствие (70%); радикализм (80%); высокий самоконтроль (70%); расслабленность (70%).

Далее с помощью методики «Опросник личностной зрелости» Ю.З. Гильбуха [5], мы изучали уровень личностной зрелости руководителей. Согласно полученным данным, все испытуемые имеют высокий



уровень личностной зрелости, что может говорить о направленности деятельности личности на значимые жизненные цели, о стремлении к максимально полной самореализации, к достижению высоких результатов в предпринимаемых действиях. По шкале «Отношение к своему Я» или «Я-концепция» – шесть человек (60 %) показали высокий уровень, что выражается в уверенности в себе, удовлетворенности своим характером, своей личностью в целом. Удовлетворительный уровень по данной шкале имеет один человек (10%) и неудовлетворительный уровень отношения к своему «Я» выявлен у трех человек (30%). По шкале «Гражданский долг» высокий уровень имеют 50% респондентов (5 человек), удовлетворительный уровень – три человека (30%), неудовлетворительный уровень – два человека (20%). По шкале «Жизненная установка» (преобладание интеллекта над чувством, эмоциональная уравновешенность, рассудительность) 50% респондентов (пять человек) показали высокий уровень, и 50% (пять человек) – удовлетворительный. По шкале «Способность к психологической близости» выявлен удовлетворительный 60% (шесть человек) и неудовлетворительный уровень 40% (четыре испытуемых).

Для выявления уровня самоэффективности руководителей, как способности осознавать свои сильные стороны и возможности и умение реально воспользоваться своим потенциалом, применялась методика «Определение общей и социальной самоэффективности» (Дж. Маддукс и М. Шеер, в адаптации А.В. Бояринцевой) [11]. Методика определяет самоэффективность в сфере предметной деятельности, в сфере межличностного общения и общий уровень самоэффективности личности. Согласно полученным результатам, все руководители обладают достаточно высоким потенциалом для реализации имеющихся возможностей, мотивированы на достижения и способны достичь высоких результатов в своей сфере деятельности.

По методике «Диагностика социально-психологической адаптации» К. Роджерса, Р. Даймонда [11], выявлены высокие показатели социально-психологической адаптации по всем шкалам. Руководителям исследуемой выборки свойственны высокий уровень адаптации (74,1%), принятия себя и других (77,6% и 61,5% соответственно), эмоциональный комфорт (73,9%), интернальность (80,6%) и стремление к доминированию (71,5%). По показателю «Эскапизм» (уход от проблем) мы обнаружили, что высокий уровень этого показателя не обнаружен ни у одного испытуемого, средним же уровнем обладают 60% испытуемых (6 человек), что может говорить о возможности ухода от проблем как защитной реакции на стрессогенные факторы. У 40% испытуемых уровень эскапизма оказался низким: это выражается в том, что проблемы обычно такими людьми решаются «здесь и сейчас», они не избегают сложных ситуаций, не пытаются от них скрыться или переложить принятие решения на других. Отметим, что социально-психологическая адаптация зависит от умения личности ориентироваться в социальных ситуациях, правильно определять личностные особенности и эмоциональные состояния других людей, выбирать адекватные способы обращения с ними и реализовывать эти способы в процессе взаимодействия. Адаптивность означает соответствие целей и ценностных ориентаций личности результатам, достигаемым в процессе деятельности. Намерения человека, как правило, совпадают с поступками, замыслы – с воплощением, побуждения к действию – с его итогами.

Для диагностики рациональности-иррациональности мышления нами была использована методика А. Эллиса «Определение степени рациональности-иррациональности мышления» [11], которая позволила нам определить, насколько выражены иррациональные установки у испытуемых. Автор методики и основатель рационально-эмотивной терапии, когнитивный терапевт Альберт Эллис выделил три наиболее часто встречающиеся иррациональные установки: катастрофизация, должествование и оценочная установка. Также можно определить уровень фрустрационной толерантности, отражающий переносимость личностью фрустраций и устойчивости к ним.

Согласно полученным результатам: по шкале «катастрофизация» выраженное наличие иррациональной установки выявлено у одного испытуемого (10%); наличие иррациональной установки обнаружено у семи человек (70%); отсутствием иррациональных установок характеризуется два руководителя (20%). Наличие установки «катастрофизация» выражается в резком преувеличении негативного характера явления или ситуации и отражает иррациональное убеждение человека в том, что в мире есть катастрофические события, которые лежат вне любой системы оценки. Находясь под влиянием установки, такие люди дают оценку ситуации, которая не базируется на реальных фактах, а исключительно на своих убеждениях. По шкале «долженствование в отношении себя» выраженное наличие данной



иррациональной установки обнаружено у четырех руководителей (40%), остальные 60% обнаружили средний уровень проявления данной иррациональной установки. По шкале «долженствование в отношении других» выраженное наличие иррациональной установки выявлено у троих испытуемых (30%), средний уровень у шести (60%) и полное отсутствие данной установки лишь у одного из руководителей (10%). По мнению А. Эллиса, установка долженствования неизбежно приводит к появлению стресса, острого или хронического, центральной идеей установки служит идея долга. Установки долженствования в отношении себя и других – это убеждения человека в том, что он что-либо должен или ему что-то должны. Здесь имеет значение именно категоричность таких убеждений, то есть долженствование рассматривается человеком как некая обязанность. Другими словами, это абсолютное требование в отношении себя или других людей. По шкале «самооценка и рациональность мышления» выраженное наличие иррациональной установки выявлено у 10% руководителей; наличие иррациональной установки у 40%; отсутствие иррациональных установок – 50% руководителей. Данная установка проявляет себя в случае оценивания личности человека в целом, а не отдельных его черт, качеств, поступков, оценивание носит иррациональный характер, когда отдельный аспект человека отождествляется со всей личностью. По шкале «фрустрационная толерантность» наличие иррациональной установки обнаружено у трех испытуемых (30%); отсутствие иррациональных установок – у семи (70%). Отсутствие данной иррациональной установки говорит о переносимости фрустраций, устойчивости руководителей к ним.

По данным, полученным по методике «Определение степени рациональности-иррациональности мышления» А. Эллиса, можно сделать вывод, что иррациональность мышления в высокой и средней степени присутствует в данной выборке по всем шкалам, преимущественно отсутствие иррациональных установок выявлено у 70% испытуемых по шкале «фрустрационная толерантность», которая отражает степень переносимости человеком различных фрустраций, устойчивость руководителя к фрустрирующим воздействиям.

Таким образом, на массиве эмпирических данных было получено 43 параметра, характеризующих исследуемую выборку руководителей. Низкими показателями характеризуется выборка руководителей по таким личностным характеристикам, как: подчиненность, сдержанность, робость, чувствительность, доверчивость, тревожность, консерватизм, нормативность поведения, конформизм, напряженность, способность к психологической близости, эскапизм (уход от проблем).

Для определения взаимосвязей выявленных личностных особенностей руководителей с уровнем их стрессоустойчивости нами использовался коэффициент корреляции К. Пирсона, который позволил обнаружить наличие значимых взаимосвязей по следующим показателям: самооффективность, общительность, прямолинейность, нонконформизм, долженствование в отношении других, низкий уровень способности к психологической близости и ухода от проблем.

Обобщая результаты корреляционного анализа, мы можем сделать следующие выводы:

- чем выше самооффективность, тем выше стрессоустойчивость и это вполне обоснованно, так как убежденность личности в том, что его поведение и деятельность эффективны, способствуют эффективной направленности на преодоление стресса, то есть уверенность личности в своих возможностях и способностях не поддаваться влиянию стресса;
- чем выше дипломатичность, тем выше стрессоустойчивость. Личность, обладающая дипломатичностью, характеризуется тактичностью, выдержкой, гибкостью и эмоциональной выдержкой, саморегуляцией, что, несомненно, способствует стрессоустойчивости;
- чем выше нонконформизм, тем выше стрессоустойчивость личности и эта взаимосвязь объяснима тем, что конформный человек зависим от мнения окружающих, что не может способствовать стрессоустойчивости, а нонконформная личность – самостоятельна, независима, ориентируется на собственные решения. Такая личность не нуждается в согласии и поддержке общества при принятии управленческих решений. Таким образом, можно говорить о том, что независимость от мнения других людей и уверенность в своей правоте способствует стрессоустойчивости руководителя;
- чем ниже установка долженствования в отношении других, тем выше стрессоустойчивость. Такую взаимосвязь подчеркивал и А. Эллис, говоря о том, что долженствование в отношении других является мощнейшим источником стресса, поскольку вряд ли можно окружить себя такими людьми,

- которые всегда и во всем оправдывали бы ожидания;
- чем ниже способность к психологической близости с людьми, тем выше стрессоустойчивость. В контексте нашего исследования это можно объяснить тем, что мы исследуем руководителей, которые по сфере своей деятельности обладают некой «толстокожестью», они привыкают не думать о последствиях своих решений для других людей (увольнения, штрафные санкции, применяемые к подчиненным, конкуренция), это становится для них нормой, они чужды к чувствам и проблемам других людей, холодны и беспринципны. Стоит отметить, что они не стремятся избегать контактов с людьми, и вполне коммуникабельны, но вместе с тем, это общение не несет эмоциональной близости;
  - чем ниже эскапизм (уход от проблем), тем выше стрессоустойчивость, и это объяснимо тем, что уход от проблем в псевдодеятельность или фантазии не способствует их разрешению, тем самым только усугубляет ситуацию, способствуя появлению новых стрессоров. Таким образом, низкий уровень эскапизма, своевременное решение проблем, а не избегание их, способствует стрессоустойчивости руководителя.

В целом, анализ результатов эмпирического исследования позволил представить психологический портрет стрессоустойчивой личности руководителя сферы продаж, который характеризуется высоким уровнем самоофективности в социальной и предметной сферах, адаптивностью, общительностью, эмоциональной стабильностью, доминантностью, экспрессивностью, смелостью, жесткостью, прямолинейностью, радикализмом, нонконформизмом, высоким самоконтролем, мотивацией достижений, самопринятием, принятием других, эмоциональным комфортом, интернальностью, фрустрационной толерантностью, наличием иррациональных установок долженствования.

---

## Список использованной литературы:

1. Абабков В.А. Адаптация к стрессу. СПб: Речь, 2004.
2. Берестова Л.И. Социально-психологическая компетентность как профессиональная характеристика руководителя. М.: Владос, 2004.
3. Бодров В.А. Психологический стресс: развитие и преодоление. М.: ПЭРСЕ, 2006.
4. Варданян Б.Х. Механизмы саморегуляции эмоциональной устойчивости. М.: Наука, 2008.
5. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. СПб.: Питер, 2009.
6. Дыненкова Е.Н. Методическое пособие для педагогов «Профессиональный стресс и пути его преодоления». М., 2012.
7. Зильберман П.Б. Эмоциональная устойчивость оператора // Очерки психологии труда оператора. М., 1974.
8. Иванова Е.М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности. М.: МГУ, 2007.
9. Кабаченко Т.С. Психология управления человеческими ресурсами: учеб. пособие. СПб.: Питер., 2007.
10. Катунин А.П. Стрессоустойчивость как психологический феномен // Молодой учёный. 2012. С. 23-26.
11. Новикова К.В. Психопрофилактика экзаменационного стресса: учебное пособие. Хабаровск: Изд-во Тихоокеан.гос.ун-та, 2016.
12. Полякова О.Н. Стресс. Причины, последствия, преодоление. СПб.: Речь, 2010.
13. Секач М.Ф. Психическая устойчивость человека: [монография]. М.: АПКИППРО, 2013.
14. Холодная М.А. Психология интеллекта: парадоксы исследования. М.: Томск, 1997.
15. Церковский А.Л. Современные взгляды на проблему стрессоустойчивости // Вестник Витебского государственного медицинского университета. 2011. С. 57-59.

# Personal determinants of manager's stress tolerance

Novikova K.V.

Ph.D. (Psychology), Associate Professor, Pacific State University

E-mail: kv\_novikova@mail.ru

## Abstract

The article is devoted to the consideration of personal characteristics of the leader, contributing to resistance to stress. The article presents the results of an empirical study of the personal determinants of stress resistance of middle managers.

## Key words

• personality determinants • leader • stress tolerance •

---

## References

1. Ababkov V.A. Adaptation to stress. St. Petersburg: Speech, 2004.
2. Berestova L.I. Socio-psychological competence as a professional characteristic of a leader. M.: Vlados, 2004.
3. Bodrov V.A. Psychological stress: development and overcoming. M.: PERSE, 2006.
4. Vardanyan B.Kh. The mechanisms of self-regulation of emotional stability. M.: Nauka, 2008.
5. Vodopyanova N.E. Psychodiagnosis of stress. St. Petersburg: Peter, 2009.
6. Dynenkova E.N. Methodological manual for teachers «Professional stress and ways to overcome it». M., 2012.
7. Zilberman P.B. Emotional stability of the operator // Essays on the psychology of operator labor. M., 1974.
8. Ivanova E.M. Fundamentals of the psychological study of professional activity. M.: Moscow State University, 2007.
9. Kabachenko T.S. Psychology of Human Resource Management: Textbook. St. Petersburg: Peter, 2007.
10. Katunin A.P. Stress resistance as a psychological phenomenon // Young Scientist, 2012. P. 23-26.
11. Novikova K.V. Psychoprophylaxis of exam stress: a training manual. Khabarovsk: Publishing House of the Pacific.Gos.un-ta, 2016.
12. Polyakova O.N. Stress. Causes, consequences, overcoming. SPb.: Speech, 2010.
13. Cleaver M.F. Mental stability of a person: [monograph]. M.: APKiPRO, 2013.
14. Cold M.A. Psychology of intelligence: paradoxes of research. M.: Tomsk, 1997.
15. Tserkovsky A.L. Modern views on the problem of stress resistance // Bulletin of the Vitebsk State Medical University. 2011. P. 57-59.



# Современные лидеры в борьбе с пандемией и недоверием



Катышева Л.В.

Директор центра современных коммуникаций ВШГУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации

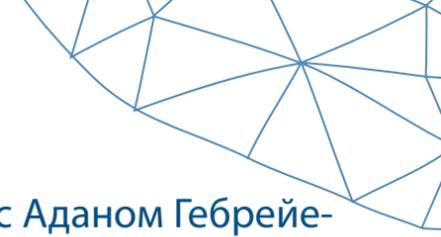
e-mail: [Katysheva-lv@ranepa.ru](mailto:Katysheva-lv@ranepa.ru)

## Аннотация

Лидеры всего мира, столкнувшись с пандемией коронавируса, ищут действенные инструменты для эффективного антикризисного менеджмента. Такой менеджмент невозможен без качественных антикризисных коммуникаций. Материалы, полученные в ходе интервью с российскими управленцами, пиар-специалистами, сотрудниками медиа в период пандемии COVID-19, а также анализ поведения граждан разных стран в период эпидемий позволяет выдвинуть гипотезу о ключевой роли доверия в антикризисных коммуникациях и антикризисном управлении в период пандемии.

## Ключевые слова

• лидеры • кризисные коммуникации • доверие • антикризисное управление • эмпатия • коммуникационные площадки • новые медиа • пандемия • COVID-19 •



Выступая с очередным обращением [1] в период разгара пандемии COVID-19, Тедрос Аданом Гебрейесус, Генеральный директор ВОЗ, назвал критически важным ингредиентом ответа пандемии – доверие.

О роли доверия, которое Д. Локк в Двух трактатах о правлении определяет [2] как продукт общественного сознания, а Э. Дюркгейм как базовую единицу, формирующую общественный порядок и социальную солидарность в обществе, где индивиды выполняют разные задачи [3], не первый раз вспоминают именно в контексте борьбы с эпидемией. Так, авторы статьи [4] «Исторические параллели, Эбола и Холера: понимание общественного недоверия и социальной жестокости в период эпидемий» Самюэль Кон и Руф Куталек доказывают, что общественность, которая не готова доверять власти, не будет доверять и любым социальным институтам, даже если от этого зависит жизнь и здоровье.

Исследователи проводят очевидные параллели между поведением жителей Европы, охваченной в 19 веке эпидемией холеры, и поведением африканцев в 21 веке, столкнувшихся со вспышкой Эболы. И те, и другие оказывали сопротивление врачам, устраивали массовые беспорядки и отказывались соблюдать любые меры, предложенные государством. Корнем проблемы в обеих ситуациях стало всеобщее недоверие власти.

Роль доверия остаётся ключевой и в кризисных коммуникациях, связанных с COVID-19. В рамках международной конференции [5] «Коронакризис – чему он нас научил», организованной ВШГУ РАНХиГС, эксперты обратили внимание на то, что именно фактор доверия стал причиной того, что абсолютно одинаковые действия властей Сингапура и Гонконга, предпринятые в начале 2020 года в абсолютно идентичных ситуациях, привели к противоположным результатам. В начале распространения эпидемии в условиях жесткой нехватки медицинских масок власти Гонконга обратились к жителям с рекомендацией носить маски только в случае заражения, оставив их врачам. С той же рекомендацией обратились власти Сингапура. В результате сингапурцы, демонстрирующие высокий уровень доверия государству, послушно отказались от ношения масок без необходимости. Недоверяющие властям жители Гонконга, напротив, восприняли рекомендацию как сигнал к массовой скупке всех имеющихся в аптеках масок.

Учитывая, что ситуации подобные пандемии часто ставят под вопрос лояльность общества избранным властям и лидерам, им приходится проходить испытание на эффективность в ситуации двойного кризиса. Власти попадают в «тиски»: с одной стороны, им приходится бороться с реальными вызовами в здравоохранении, экономике и прочих сферах, с другой – с резко возникшим дефицитом доверия к своим действиям. При этом от уровня доверия зависит, насколько население готово соблюдать противоэпидемический режим, а от эффективности предпринимаемых мер безопасности зависит, будут ли готовы граждане продлить свой «кредит доверия» государству.

В этой связи можно говорить о том, что лидерство в мире VUCA, неотъемлемой частью которого являются всевозможные кризисы – это лидерство, основанное на доверии. Пандемия 2020 дает богатейший исследовательский материал для того, чтобы определить, что именно способствует построению и укреплению доверия между государством и обществом.

Исследователям только предстоит доказать эффективность тех или иных действий властей. На этом же этапе мы можем делать промежуточные выводы и предположения, опираясь на экспертные мнения участников антикризисных коммуникаций периода пандемии 2020 и журналистские оценки. Кроме того, важным материалом для анализа представляются данные социологических исследований.

По мнению экспертов ВЦИОМ, на самом остром этапе пандемии российским властям удалось сохранить доверие избирателей и их поддержку.

Во многом это произошло за счёт эффективной информационной кампании, показавшей обществу активность и целесообразность антикризисных действий власти. Уже в начале периода ограничительных мер лишь 8% отмечали, что ничего не знают или затрудняются оценить меры властей по борьбе с коронавирусом. В период эпидемии действия властей признавались населением в целом адекватными и это мнение, хоть и незначительно, усиливалось (с 55 до 60%). За это же время мнение о недостаточности предпринимаемых мер снизилось в полтора раза (с 32 до 22%). И только в июне проявилась некоторая усталость от предпринимаемых властями мер по борьбе с эпидемией (рост за март-июнь с 4 до 13%) (рис. 1).

Как Вы считаете, российские власти предпринимают достаточные или недостаточные меры для предотвращения дальнейшего распространения коронавируса в России? (в % от опрошенных)

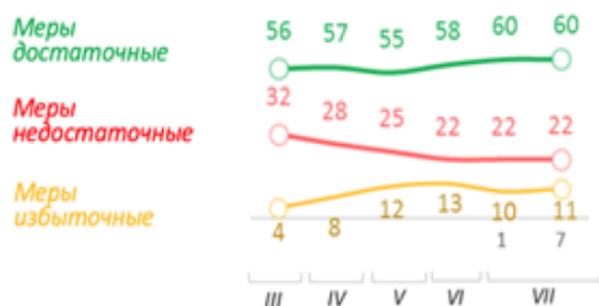


Рисунок 1 – Данные опроса ВЦИОМ

Лидеры некоторых стран могут похвастаться не только сохранением, но и ростом доверия, поддержки и популярности.

Как отмечает автор статьи «Женское лидерство в период пандемии» М. Фрацковьяк, в Финляндии замечен рост популярности не только главы финского Правительства Санны Марин, но и партии, которую она представляет. Так, популярность социал-демократической партии в Финляндии выросла с 18% до 24%, а никому ранее не известная Санна Марин, получившая пост премьер-министра буквально накануне пандемии, теперь демонстрирует популярность в 66%. Ее политику в отношении коронавируса поддерживают 90% и подвергают критике только 6% населения Финляндии.

Издание Блумберг пишет [6] о том, что канцлер Германии Ангела Меркель, которую еще совсем недавно называли хромой уткой, благодаря пандемии снова стала самым популярным политиком страны, чью деятельность на посту канцлера положительно оценивает 71% населения.

Издание Гулфньюз считает [7], что этот результат для госпожи Меркель обеспечила эмпатия, проявленная ей в месяцы пандемии.

Какие действия российских лидеров разных уровней способствовали укреплению и росту доверия в период пандемии? Этот вопрос мы задали более 20 российским управленцам федерального и регионального уровней, сотрудникам пиар служб федеральных ведомств и региональных администраций, а также журналистам федеральных СМИ.

Оперативный анализ материала, полученного в ходе этих интервью, позволяет выделить как минимум 3 решения, по мнению опрошенных, способствующих укреплению и росту доверия. Все они связаны с качеством коммуникаций.

#### 1. Давать больше информации.

Как отметила в интервью руководитель пресс-службы Роспотребнадзора Анна Брычева, изначально был взят курс на беспрецедентную открытость – все данные по новым случаям, количеству лабораторных тестов, работе государственных и коммерческих лабораторий публиковались ежедневно на всех официальных ресурсах. Был создан пул экспертов научно-исследовательских институтов Роспотребнадзора, которые стали главными спикерами в доступных форматах коммуникации от интернет-проектов типа «Редакции» до ток-шоу в дневном эфире. В активной ротации находилось порядка 12 экспертов ведомства, при этом все они еженедельно и по мере поступления информации инструктировались для выступлений в рамках единой информационной политики, так как именно противоречивые экспертные оценки вызывали больше всего тревоги у аудитории. Всего за период март-июнь 2020 года в традиционных медиа вышло более 600 экспертных интервью, разъясняющих особенности коронавируса, правила его профилактики, механизмы передачи, способы защиты и так далее.

Специально для ситуации с пандемией были созданы аккаунты ведомства во всех существующих социальных сетях. Там не только публиковался контент по теме коронавируса, но и шла работа с обращениями граждан вплоть до разрешения частных ситуаций в конкретных регионах. Особое значение придавалось оперативности ответов. Они давались в течение нескольких часов, а на решение вопроса



отводился максимум 1 день. Роспотребнадзор стал одним из основных ньюсмейкеров этого периода. С марта по июнь 2020 года зафиксировано резкое увеличение потока упоминания Роспотребнадзора в средствах массовой информации (более чем в 6,5 раз по сравнению с 2019 годом) – 1 171 321 материалов. При этом надо отметить, что все ведомства, так или иначе связанные с решением задач в контексте пандемии, демонстрировали более интенсивную информационную активность, чем в предыдущие периоды.

Сотрудники АНО «Национальные Приоритеты» и АНО «Диалог», которым с самого начала были поручены разработка и реализация информационной политики, также подчеркивают важность оперативности в доставке информации. Сайт «Стопкоронавирус.рф» стал официальным порталом, содержащим всю необходимую информацию для разных групп населения, но далеко не единственной площадкой.

## 2. Говорить на популярных площадках и на понятном языке

Современные лидеры осваивают новые информационные площадки и начинают говорить с аудиторией «без официоза». Особенно заметно меняется в период пандемии стилистика коммуникаций руководителей регионов, на которых была возложена ответственность за борьбу с коронавирусом на местах. Посты губернаторов в социальных сетях привлекают гораздо большее внимание, чем официальные пресс-релизы на сайтах администраций, и также вызывают больше доверия, отмечают эксперты по антикризисным коммуникациям. Теперь власть говорит с обществом с помощью фотографий и видео, часто снятых на личные смартфоны губернаторов:

А. Л. Текслер Челябинская область[9]

Д. И. Азаров Самарская область [10]

Г. С. Никитин Нижегородская область[11]

Е. В. Куйвашев Свердловская область[12]

В. Ю. Голубев Ростовская область [13]

А. В. Моор Тюменская область [14]

Д. Н. Махонин Пермская область[15]

Социальные сети становятся наиболее эффективным, и при этом очень доступным инструментом коммуникации. Однако работа с социальными сетями подразумевает большое количество нюансов: отслеживание обращений, трансляция важных смыслов и так далее. При этом чиновники должны показывать часть личной жизни для формирования «человечного образа», вызывающего необходимое доверие, говорить от лица государства, но без привычных канцеляритов.

Заместитель руководителя аналитической службы «Диалог» Тимофей Ви подчеркивает: «Самым важным драйвером доверия для нашей аудитории стало то, как с ней разговаривает региональная власть. Люди видели, что губернаторы через социальные сети стали разговаривать с ними на понятном языке, объяснять, что происходит и представлять реальные цифры, показывать, как обстоят дела в больнице, как людей тестируют, рассказывать про коронавирус, симптомы и меры безопасности. В большинстве случаев удавалось позиционировать информацию открыто и достаточно понятно. Более того, общий масштаб предпринимаемых действий показывал серьёзность ситуации».

## 3. Не уходить от комментирования проблем

Важную роль в поддержании и развитии доверия между государством играет и то, как власть комментирует проблемы, возникающие по ходу преодоления кризиса.

В мире не было ни одной страны, которая бы не столкнулась с проблемой отсутствия средств индивидуальной защиты медиков (СИЗ), так как ни один рынок не был готов к подобной ситуации.

Властям приходилось не только в срочном порядке решать эту проблему, но и выдерживать жёсткую



критику на эту тему как со стороны общественности в целом, так и со стороны медицинского сообщества, в частности. Оперативные комментарии относительно изменения ситуации с СИЗ, по словам участников интервью, помогали снижать уровень напряжения. А готовность власти говорить на эту тему повышала доверие.

Ещё одна кризисная ситуация была связана с временными сбоями при работе с Порталом Госуслуг. Электронная форма заявления на оформление выплаты на детей от 3 до 16 лет появилась на сайте на следующий день после обращения Президента Российской Федерации 11 мая 2020 года, в котором было объявлено об этой новой выплате и о том, что подать заявку можно на Портале Госуслуг. В этот день на Портал обратились 17 миллион человек, нагрузка превысила средние показатели за апрель в 10 раз. Данная нагрузка, по словам сотрудников Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций, являлась рекордной для Портала Госуслуг за все время существования. В пик нагрузки на Портале оформлялось более 4 тысяч заявлений в минуту только по новой услуге. Тем не менее, в работе Портала возникли технические сложности, и для значительной части пользователей он стал недоступен. Стали появляться сообщения, что «портал Госуслуг лег» несмотря на то, что даже в первый день было принято и обработано более двух миллионов заявлений. Понадобилось почти 2 дня, чтобы решить проблему с технической стороны. Специально для удобства оформления заявлений была создана отдельная страница [rosobie16.gosuslugi.ru](https://rosobie16.gosuslugi.ru) и упрощённая страница доступа на Единый портал, содержащая прямую ссылку на указанную форму для перехода к заполнению «в один клик».

За это время Министерство цифрового развития дало десятки впоследствии растиражированных комментариев относительно того, как решалась проблема, а также о том, что оформить и получить выплаты можно в течение 5 месяцев.

Кроме того, Министерство постоянно разъясняло, как не попасться на провокации мошенников, которые довольно быстро запустили фишинговые сайты, замаскированные под сайт Госуслуг, и рассказывало о борьбе с такими сайтами.

На вопрос о упавшем сайте Госуслуг министр цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Максют Шадаев отвечал и в интервью [8] Владимиру Познеру на «Первом канале», подчеркнув, что не существует систем, которые никогда не падают. Гораздо важнее насколько оперативно система восстанавливается.

Описанные ситуации являются лишь некоторыми примерами действий власти, которые на этом этапе выглядят как эффективные шаги в развитии и поддержании самого важного ресурса антикризисного управления – доверия. Вероятно, анализ дальнейших событий позволит нам значительно расширить линейку этих эффективных шагов, что будет способствовать обновлению модели антикризисных коммуникаций в частности и антикризисного управления в целом для лидеров 21 века.

---

## Список использованной литературы:

1. Запись выступления Генерального директора ВОЗ в Facebook [Электронный ресурс]. URL: <https://www.facebook.com/watch/?v=1452925878228741> (дата обращения 14.08.2020).
2. Локк Дж. Два трактата о правлении. Электронный ресурс Электронная библиотека «Гражданское общество». URL: [https://www.civisbook.ru/files/File/Lokk\\_Traktaty\\_2.pdf](https://www.civisbook.ru/files/File/Lokk_Traktaty_2.pdf) (дата обращения 14.08.2020).
3. Дюркгейм Э. Г. О разделении общественного труда. Метод социологии. – М.: Наука, 1991. – 576 с.
4. Кон С., Куталек Р. Исторические параллели, Эбола и Холера: понимание общественного недоверия и социальной жестокости в период эпидемий National Center for Biotechnology Information [Электронный ресурс]. URL: [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4739438/?fbclid=IwAR2I7\\_BcUvDnrelQq9jfTK4GUbKISzc4ZhTTBUfMKCfXaMGLEuMPry64a2M](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4739438/?fbclid=IwAR2I7_BcUvDnrelQq9jfTK4GUbKISzc4ZhTTBUfMKCfXaMGLEuMPry64a2M) (дата обращения 14.08.2020).
5. Международный вебинар Кризисные коммуникации в период пандемии. Чему нас научил коронакризис. РАНХиГС. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ranepa.ru/ab/mezhdunarodnyy-vebinar->

- krizisnye-kommunikatsii-v-period-pandemii-chemu-nas-nauchil-koronakrizis-s-uch/ (дата обращения 14.08.2020).
6. Клут А. This Is Angela Merkel's Swan Song as Leader Bloomberg [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bloombergquint.com/gadfly/angela-merkel-has-finally-become-europe-s-leader> (дата обращения 14.08.2020).
  7. Клут А. The importance of being Angela Merkel Gulf news [Электронный ресурс]. URL: [https://gulfnnews.com/opinion/op-eds/the-importance-of-being-angela-merkel-1.72364073?fbclid=IwAR0lp72S\\_xeGSIDoRovf9W-TEF9SaGHwChXBMfzugJw09oBD2P4Hg8D63JE](https://gulfnnews.com/opinion/op-eds/the-importance-of-being-angela-merkel-1.72364073?fbclid=IwAR0lp72S_xeGSIDoRovf9W-TEF9SaGHwChXBMfzugJw09oBD2P4Hg8D63JE) (дата обращения 14.08.2020).
  8. Запись обращения Губернатора Челябинской области Текслера А.Л. в Instagram [Электронный ресурс]. URL: [https://www.instagram.com/tv/B-6\\_2uenIMW/](https://www.instagram.com/tv/B-6_2uenIMW/) (дата обращения 14.08.2020).
  9. Запись обращения Губернатора Самарской области Азарова Д.И. в Instagram [Электронный ресурс]. URL: <https://www.instagram.com/tv/B-xbh25oIFD/> (дата обращения 14.08.2020).
  10. Запись обращения Губернатора Нижегородской области Никитина Г.С. в Instagram [Электронный ресурс]. URL: [https://www.instagram.com/tv/B-eBX\\_xJJUf/](https://www.instagram.com/tv/B-eBX_xJJUf/) (дата обращения 14.08.2020).
  11. Запись обращения Губернатора Свердловской области Куйвашева Е.В. в Instagram [Электронный ресурс]. URL: <https://www.instagram.com/tv/B-MtTK6KaI7/> (дата обращения 14.08.2020).
  12. Запись обращения Губернатора Ростовской области Голубева В.Ю. в Instagram [Электронный ресурс]. URL: <https://www.instagram.com/tv/CCgL9DiHNzy/> (дата обращения 14.08.2020).
  13. Запись обращения Губернатора Тюменской области Моора А.В. в Instagram [Электронный ресурс]. URL: <https://www.instagram.com/tv/CBpx7JVCeNC/> (дата обращения 14.08.2020).
  14. Запись обращения Губернатора Пермской области Махонина Д.Н. в Instagram [Электронный ресурс]. URL: <https://www.instagram.com/tv/B-UvJSjlhnm/> (дата обращения 14.08.2020).
  15. Запись телепрограммы Познер на сайте «Первого канала» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.1tv.ru/shows/pozner/vypuski/gost-maksut-shadaev-pozner-vypusk-ot-08-06-2020> (дата обращения 14.08.2020).

## Modern Leaders combating the pandemic and distrust

Katysheva L.V.

Director of Modern Communications Center, the Graduate School of Public Administration, RANEPA

E-mail: [Katysheva-lv@ranepa.ru](mailto:Katysheva-lv@ranepa.ru)

## Abstract

Leaders around the world, faced with the coronavirus pandemic, are looking for effective tools for effective crisis management. This type of management is impossible without proper anti-crisis communications. Materials acquired through interviews with Russian public managers, PR specialists and journalists during the period of COVID-19 pandemic, as well as analysis of behavior of citizens from different countries during epidemics, allows us to put forward a hypothesis about the key role of trust in anti-crisis communications and anti-crisis management during a pandemic.

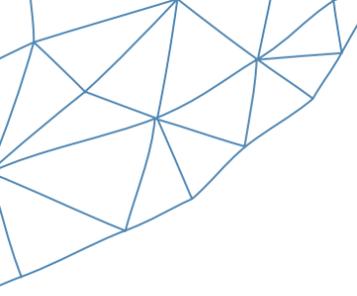
## Key words

- crisis communications • trust • anti-crisis management • empathy • communicational platforms • new media
  - COVID-19 • pandemic •
- 

## References

1. Emile Durkheim The Division of Labor in Society (or De la Division du Travail Social)
2. WHO General manager announcement Facebook
3. John Lock Two treatises of Government
4. Samuel Cohn and Ruth Kutalek Historical Parallels, Ebola Virus Disease and Cholera: Understanding Community Distrust and Social Violence with Epidemics
5. International web conference «Crisis communications of pandemic period. What we learned from COVID crisis» RANEPА
6. Andreas Kluth This Is Angela Merkel's Swan Song as Leader
7. Andreas Kluth The importance of being Angela Merkel
8. Chelyabinsk region governor's announcement Instagram
9. Samara region governor's announcement Instagram
10. Nizhny Novgorod region governor's announcement Instagram
11. Sverdlovsk region governor's announcement Instagram
12. Rostov region governor's announcement Instagram
13. Tyumen region governor's announcement Instagram
14. Perm region governor's announcement Instagram
15. Pozner TV-show Channel One





# Личность и управление в бытии и действии: разница потенциалов



Валуев О.С.

Младший научный сотрудник ШАБ  
ИОН РАНХиГС при Президенте  
Российской Федерации, г. Москва

e-mail: [o.valuev@yandex.ru](mailto:o.valuev@yandex.ru)

## Аннотация

Управление рассмотрено как социосистемный процесс, связанный с глобальным преобразованием человеческого потенциала. На основании концепции образовательной непрерывности и историко-эволюционного подхода к личности выдвинута идея образования взрослой жизни. Введено понятие «хронологического невроза» как актуального невроза разрушающегося смысла времени человеческой жизни в период пандемии. Обосновано, что «хронологический невроз» приводит к невозможности изменения человеческого потенциала и недоступности личностных ресурсов. Для избавления от этого невроза предложено развитие личной свободы становящегося транзитивного человека, транзитивного общества и транзитивной культуры.

## Ключевые слова

• личность • управление • образование • хронологический невроз • человеческий потенциал •



Управление есть один из базовых социосистемных процессов, то есть процессов, образующих общество как уровень системной организации жизни над природной биосистемой [16]. Культурно-исторический характер управления связан с особенностями исторической эпохи, ее проблемами и вызовами, социальными запросами и технологическими возможностями, жизненными ресурсами и резервами, духовными ориентирами и психоисторическими перспективами. На современном историческом этапе это «вызовы неопределенности, сложности и разнообразия» [25, с. 13]. В этом смысле глобализация расширяет возможности внешнего мира для каждого человека, формируя планетарный уровень общения и взаимодействия представителей разных стран, национальностей, конфессий и культур. Это связывается с инновационно-технологическими достижениями (создавшими объективную глобализацию) и актуальными последствиями распространения коронавируса (создавшего субъективную глобализацию). Глобальный мир отходит от жестких управленческих схем и контролирующих структур [1]. Это приводит к появлению и развитию «транзитивного общества», основными параметрами которого являются его «изменчивость и множественность» [25, с. 159]. Мир обретает все большие транзитивные формы в бытии и действии с утратой традиционных духовных ориентиров человеческого бытия, разрушением вековых канонов семейной жизни, активным политико-экономическим и военно-технологическим переустройством страны, невероятно интенсивным развитием техносферы, глобализацией и геймификацией жизни, постоянным повышением стрессо- и конфликтогенности, возрастанием уровня информационного шума и тревожности. Наиболее актуальными становятся умения мгновенного схватывания информации и такого же быстрого забывания [17].

Глобальные перемены ведут за собой нарастающую необходимость всего живого во взаимопомощи и взаимопонимании [10], содействии и сострадании, сотворчестве и сорадовании [1]. И здесь значение обретает переход от культуры полезности к культуре достоинства [1; 25], к развитию транзитивной культуры. Ж.-М. Робин замечательно показал, что любые «социальные изменения начинаются вдвоем» [19, с. 2], что особенно близко идеям отечественной социально-психологической и педагогической традиции. Г. М. Андреева стратегировала практическое развитие социальной психологии как образование форм и способов ее активного «вмешательства» в разные жизненные сферы, актуальное в связи с глобальным расширением границ «социального контекста» [18, с. 256]. А. Менегетти подчеркивал высокое значение диады в человеческой жизни [14]. Здесь речь о малой социальной группе, перспективах ее организации и развития [18]. Понимание социальной группы в системном подходе как «живой самоорганизующийся и саморазвивающийся организм, имеющий определенные цели в своей деятельности, обладающий определенными уникальными чертами» [3, с. 5] крайне точно позволяет рассматривать эти группы в крайне актуальной теории неравновесных систем [25]. Такой переход позволяет ставить и разрешать Большие Идеи в гуманистической логике А. Маслоу [13]. Транзитивная культура может стать соразмерной транзитивному обществу. Здесь вопросы управления выходят на понимание противоречащих друг другу мировоззренческих оснований. А. Маслоу называл такое управление «эвпсихическим» [25, с. 267], что ставит вопрос о необходимости образования для взрослых не как курсов повышения квалификации или пожизненных программ рескиллинга, а как нового вида образования – образования взрослой жизни. Это возможно благодаря реализации идеи образовательной непрерывности, отличной от идеи непрерывного образования [5]. Происходит уникальный процесс возникновения транзитивного человека, в психологии которого особенно важна «выработка путей и средств налаживания продуктивного междисциплинарного и междисциплинарного диалога, направленного на взаимообогащение и взаиморазвитие...» [18, с. 281]. Такого типа диалог чрезвычайно важен при решении проблем управления в транзитивном обществе и транзитивной культуре. Профессия становится предметом общественного договора: работодатель и работник договариваются о том, какую деятельность и в каких условиях человек будет осуществлять, для чего это нужно и так далее. Монополия работодателя на правила профессиональной игры, экономически и юридически закрепленная в обществе потребления, постепенно утрачивается в транзитивном обществе наряду с должностями и образовательными стандартами.

Глобальный мир становится все более доступным для живого человеческого движения (пешего, транспортного, коммуникационного, деятельного, когнитивного, чувственного, творческого и другого). «Кочевой» образ жизни в транзитивном обществе основывается на транзитивной культуре, где «скрытые лидеры внезапно «рождаются» для решения текущих задач и снова растворяются в динамике мобиль-



ных сообществ, как только требующие их участия проблемы решены» [7, с. 22]. Обращаясь к фантастической традиции А. и Б. Стругацких, кочевники – это странники, которые почему-то и для чего-то начинают вместе жить, общаться и взаимодействовать. В данном отношении фрилансерство, комнаты-студии, коворкинги, арт-кафе, разнообразные клубы, молодежные арт-площадки, форумы, виртуальные сообщества, мультимедийные приложения и социальные сети уже сделали свое дело. «Работа сама по себе станет такой же приятной, как отдых» [24, с. 90]. Грани между ними постепенно становятся все менее очерченными. Поэтому, как выражается Ж.-М. Робин, бытие всегда «с» (кем-то) [19]. Кочевники – это странники, живущие сообща, содействующие друг другу личности, что порождает совместное бытие, со-бытие. Э. Фромм подчеркивал, что культура бытия состоит в различении двух измерений жизни – в мире вещей и в мире действий [22]. Поэтому диалогичная управленческая система становится транзитивной в отношении вещей и направленной к действиям, которые связаны с продуктивностью и творческой реализацией сущностных человеческих сил и возможностей. У В. Франкла это замечательно показано в размышлении о том, что «полноценный человек – лишь там, где он весь уходит в дело, весь предан другому человеку» [21, с. 191].

На этом фоне интенсивно изменяются нормы и правила профессиональной жизни. На сайтах поиска работы появляются возможности описания человеком своих реальных умений через полезные действия, которые он предлагает другим в логике самозанятости. Отчуждение профессии связано с самоотчуждением человека, с попыткой самообъективации [5]. И это уже давно становится понятно наиболее активной и инициативной части молодежи: «то, что раньше было простым хобби... внезапно перерастает в активную деятельность и начинает приносить доход, соизмеримый с доходами от «обычной работы»...» [8, с. 251]. Это соответствует введенному А. В. Желтовым понятию «игработы» [8], рассматриваемому в психологии как один из экзистенциалов XXI века в связи с интенсивной геймификацией трудовой деятельности, общения, досуга, семейной, общественной, культурной, информационной, военной и политико-экономической жизни [4]. Игработа меняет науку в виде перехода от идеалов классической и неклассической – к идеалу постнеклассической рациональности. Происходит изучение не привычных и уже существующих феноменов и процессов, или событий и эффектов, конструируемых и развиваемых в ходе исследования, а принципиально неизвестных, еще не существующих (и иногда не существовавших) явлений, событий и процессов. Это переход к работе с категориями «возможного» [18] и, что может быть более значимо, «невозможного». Игработа активно входит в образовательную сферу. Бонусные системы, очки и баллы, образовательные кредиты и гранты, индивидуальные программы и учебные планы, творческие объединения и олимпиадное движение, экскурсионные и рекреационные курсы и программы создают достаточные основания для развития индивидуальной образовательной траектории, которое необходимо перевести в саморазвитие, что связывается с идеей работы с личностным потенциалом [12].

В последнее время огромное количество людей оказались в ситуации вынужденного поиска работы при отсутствии эффективно действующих систем социальной поддержки и управления, достойной оплаты труда в заданных условиях долговременного изоляционного пребывания. Смена видов деятельности, работы и досуга сопровождается вынужденной виртуализацией больших объемов жизненного времени (что особенно сказывается на детях). Эти процессы вполне закономерно воспринимаются гражданами как вторжение в их личную жизнь, как нарушение физических, психических и личностных границ, что развивает психологию жертвы [15] и феномен выживающего [9]. Это уже не «воскресный невроз» [21, с. 154] или «невроз страха» [21, с. 195], а психологический феномен «хронологического невроза», то есть невроза распадающегося смысла времени жизни, в котором сбиваются жизненные ритмы, теряются привычки и ориентация во времени, не рефлексирован собственный опыт и чувства, разрушаются межличностные отношения и образ жизни, деятельности и мышления человека и группы. Разрыв временных и смысловых связей означает одновременно разрыв хронотопа человеческой жизни, поэтому особую актуальность обретает рассмотрение человеческого потенциала в единицу времени, потенциала каждого момента жизни человека и группы. В транзитивном обществе отмечается повышенная гетерохронность личностных и социальных компонентов жизненного хронотопа [25]. Следовательно, хронологический невроз разрушает социальные и культурные связи, приводя к распаду эволюционно заданных оснований для взаимопомощи между живыми существами.

Отечественные исследователи предлагают не редуцировать человеческий потенциал к сумме личност-



ных потенциалов и не вносят данное понятие в группу психологических категорий изучения отдельного человека; человеческий потенциал имеет социальное происхождение, государственный масштаб реализации, историческую перспективу формирования и развития [23]. Преобразование человеческого потенциала особенно значимо как для отдельного человека, так для страны в целом [6]. Изучение личностного потенциала в психологии осуществляется в логике теории саморегуляции как «особая возможность, которая, реализуясь, все время сохраняется как возможность дальнейшей деятельности» [12, с. 56]. Хронологический невроз лишает нас наших возможностей. Весьма продуктивной представляется мысль о взаимосвязи преобразования чего-либо с изменением его перспектив и расширением сознания человека [20]. Осознание своего личностного потенциала в тот или иной момент времени жизни дает человеку возможность его осмысленной реализации, а через нее – возможность осмысленного преобразования своих личностных возможностей. Хронологический невроз закрывает перспективы осознания человека, разрывая смысловые связи с жизнью. В действительности эти разрывы означают потерю связей личности с собственными основаниями, переживаемую как утрата свободы и утверждение несвободы в условиях жизненного отчуждения. При этом несвобода как экзистенциальный и духовный феномен отлична от рабства [2] и требует отдельного рассмотрения. Рефлексивно-деятельностный подход к пониманию и развитию свободы определяет ее как «осознание, переживание и изменение человеком границ пространства своих виртуальных возможностей» [11, с. 196]. Значит, хронологический невроз лишает человека личных возможностей преобразования себя и мира. С онтопсихологической позиции жизнь существует в изобилии возможностей [14], что открывает для живого иные измерения бытия и осмысления своего движения в них как необходимые для существования. Следовательно, хронологический невроз разрушает хронотоп индивидуальной человеческой жизни.

Хронологический невроз представляется крайне актуальным для транзитивных периодов человеческой истории, когда осуществлялся масштабный переход от одного типа общества и культуры – к другому. Н.А. Бердяев часто приводил пример смены Средневековьем Античности, проводя исторические параллели с Революцией в России и Первой Мировой Войной, после которых мир навсегда изменился [2]. Транзитивная эпоха, в которой мы оказались, направлена на появление нового транзитивного мира и соответствующего ему транзитивного человека. И тот факт, что уникальное явление хронологического невроза выпало на этот период, свидетельствует о том, что в переходе произойдет вбирание в себя элементов и структур существующего общества и культуры в новые, только нарождающиеся. Обратный действию хронологического невроза процесс – связывание времен, вправливание «вывихнутого коленного сустава», вспоминая У. Шекспира. Значит, человеку необходимо стать Гамлетом в индивидуальной, семейной, дружеской, трудовой или общественной жизни. И мы знаем эти примеры: Робин Гуд, Зорро, Фанфан-тюльпан, Данко, Бэтмен, Человек-паук и многие другие. В транзитивном обществе создается необходимая для появления такого героя мобильная социокультурная среда. Свобода быть Гамлетом есть свобода становления культурным героем в тех или иных моментах и сферах жизни, список которых можно было бы продолжить. Не только лидеры могут появляться в сетевой структуре общества, но и культурные герои. В качестве наиболее популярного литературного примера такого героя выступает молодой волшебник Гарри Поттер из книг Дж. К. Роулинг. Это и есть прообраз становящегося транзитивного человека, способного и готового свободно переходить из одного модуса и полюса бытия и действия в другие, не заражаясь их воздействиями и не перенимая их жизненные сценарии. Лидеры действуют в социосистеме, культурные герои – в культуросистеме или культуросфере. При этом они не обязательно являются одним человеком, что, однако, не исключается. Конечно, изменения происходят и в биосистеме, охватывающей живую природу, включая родового человека, создающего витальную и энергетическую основу для работы этих систем. Хронологический невроз нарушает взаимосвязи и взаимодействие между ними, ломая жизненный ритм, снижая человеческий потенциал, разрушая условия его реализации и развития. Восстановление этих связей возможно через развитие личной свободы человека в транзитивном обществе и культуре на основании антропологического управления как мощнейшего социосистемного процесса преобразования человеческого потенциала.

Личностный потенциал и свобода человека ставят вопрос различения антропологического управления в бытии и действии. Антропологическое управление есть диалогическое со-управление; культурно-социальное управление человекомерными системами и средами и социокультурное управление человекомирными сферами и фигурами. Личность в бытии есть его «экзистенциальный центр» [2, с. 9].



Чтобы быть личностью в мире перемен, есть необходимость поиска новых внутренних опор, позиций, отношений и жизненных ориентиров и, параллельно этому, – культурных практик, психо- и ноотехник развития и саморазвития человека и организации достойной человека жизни [25]. Личность в действии есть жизненный поступок, поступание-в-жизни. Это живой поток поступания, затрагивающий других людей, окружающий мир и более высоко организованные измерения жизни. Личностная поступь всегда чувствуется в социокультурном пространстве и оставляет свои особенные следы. Человек и мир сдвигаются относительно друг друга в каждом поступке, связывающим их и одновременно изменяющим. Поступание-в-жизни – живой процесс осмысленного и ответственного движения человека и человеческого, процесс поступательного продвижения в разных жизненных мирах. И есть подступание к этому поступанию. Хронологический невроз разрушает бытие, раскрывая в нем «лакуны» небытия. Это не когнитивная или ментальная, но экзистенциальная «шизофрения», в которой изживается внутренняя форма живого без его прямой обращенности к мертвому. Жизнь становится не-жизнью, приходит к самоотрицанию, избыванию.

Антропологическое управление в бытии и действии связано с «преобразованием человеческого потенциала» [6]. Управление в бытии есть неустанное утверждение и развитие личной свободы и ответственности. Это управление образованием человеческого потенциала в еще только появляющемся транзитивном человеке через усложнение осмысленности и осознанности личностного потенциала человека, его свободы быть, любить и творить. С. Б. Переслегин заметил, что повышение сложности предполагает повышение свободы, поэтому в административных системах это невозможно [16]. Управление в бытии связано с осознанием транзитивности в ее творческом, преобразующем жизнь модуле. Управление в действии есть социокультурный процесс структурно-функционального обеспечения и поддержания продуктивной деятельности социосистемы. В одной из своих последних работ Э. Фромм крайне точно подчеркнул целевой ориентир общества в развитии человеческого потенциала [22]. Высокая мобильность современного общества, становящегося транзитивным, создает условия для реализации человеческого потенциала, суть которого состоит в разности потенциалов, дающей силы для осуществления продуктивной и полезной работы [23], необходимой для избавления от хронологического невроза. Таким образом, антропологическое управление в бытии и действии становится общим делом и делом каждого человека в транзитивном обществе.

Реальным инструментом развития транзитивного человека в транзитивном обществе становится образование взрослой жизни как возможность его психоисторических, социокультурных и культурно-социальных трансформаций во взрослой жизни. В этом смысле транзитивный человек получает возможность свободного перехода между биологическим, социальным, культурным и духовным измерениями по горизонтали и вертикали, а также по диагонали, то есть квантового и страннического движения. В экзистенциальном смысле это означает наращивание новых модусов человеческого бытия в мире перемен, реализуемое благодаря разнице личностного и человеческого потенциалов, с чем связано антропологическое управление в бытии и действии. Итак, в методологическом смысле развитие и становление транзитивного человека связано с экзистенциальным и антропологическим образованием, в системно-организационном смысле – с образовательной непрерывностью, в психолого-педагогическом и педагогико-психологическом смыслах – с образованием взрослой жизни.

---

## Список использованной литературы:

1. Асмолов А. Г. Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека. М.: Смысл, 2019.
2. Бердяев Н. А. О рабстве и свободе человека. М.: АСТ, 2010.
3. Битянова М. Р. Социальная психология. М.: МПА, 1994.
4. Валуев О. С. Геймификация транзитивного общества: экзистенциал и грабты // Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. уч. «Социальная психология и общество: история и современность» памяти А. В. Петровского, 15 октября 2019 г. Материалы. М.: МГППУ, 2019. С. 215-217.

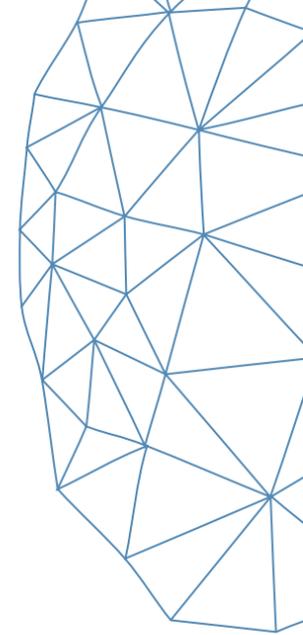
5. Валуев О. С. Культурно-исторический ответ образования на фундаментальные вызовы эпохи // Всерос. науч.-практ. конф. «Диалог культур в контексте образовательной деятельности», 11 декабря 2019 г. Материалы. Ч. II / отв. ред. А. Г. Мухаметшин, Н. М. Асратян, Э. Р. Ганиев. Набережные Челны: НГПУ, 2020. С. 62-68.
6. Варданян Ю. В., Валуев О. С. Развитие креативности в тренинговой группе как инновационная основа преобразования человеческого потенциала // В мире научных открытий. 2014. № 11-1 (59). С. 601-615.
7. Гусельцева М. С., Асмолов А. Г. Скрытое лидерство и разнообразие моделей успеха в современном обществе // Поволжский педагогический поиск. 2020. № 2 (32). С. 14-23.
8. Желтов А. В. Города за горизонтом 2025 года // Если. Тема номера «Город будущего». 2015. № 2 (240). С. 250-255.
9. Канетти Э. Масса и власть / пер. с нем. Л. Г. Ионина. М.: АСТ, 2015.
10. Кропоткин П. А. Взаимная помощь среди животных и людей как двигатель прогресса. М.: Ленанд, 2019.
11. Кузьмина Е. И. Психология свободы: теория и практика. СПб.: Питер, 2007.
12. Личностный потенциал: структура и диагностика / под ред. Д. А. Леонтьева. М.: Смысл, 2011.
13. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / пер. с англ. Г. А. Балл, А. П. Попогребский. М.: Смысл, 2011.
14. Менегетти А. Психология лидера / пер. с ит. БФ «Онтопсихология». М.: НФ «Антонио Менегетти», 2016.
15. Одинцова М. А. Психология жертвы. Сказкотерапия для взрослых. Самара: Бахрах-М, 2015.
16. Переслегин С. Б. Самоучитель игры на мировой шахматной доске. СПб.: Terra Fantastica, 2005.
17. Перцев А. В. Душа в дебрях технологий. М.: Академический проект, 2004.
18. Прогресс психологии: критерии и признаки / под ред. А. Л. Журавлева, Т. Д. Марцинковской, А. В. Юревича. М.: ИП РАН, 2009.
19. Робин Ж.-М. Социальные изменения начинаются вдвоем. Эссе и лекции по гештальт-терапии. М.: ИОИ, 2016.
20. Сигел Д. Разум: что значит быть человеком / пер с англ. В. Горохова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
21. Франкл В. Доктор и душа: логотерапия и экзистенциальный анализ / пер. с нем. Л. Сумм. М.: Альпина нон-фикшн, 2017.
22. Фромм Э. Искусство быть / пер. с англ. А. Александровой. М.: АСТ, 2013.
23. Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода / под ред. И. Т. Фролова. М.: Эдиториал УРСС, 1999.
24. Чиксентмихайи М. В поисках потока: психология включенности в повседневность / пер. с англ. Е. Милицкая. М.: Альпина нон-фикшн, 2012.
25. Mobilis in mobili: личность в эпоху перемен / под общ. ред. А.Г. Асмолова. М.: ИД ЯСК, 2018.

# Personality and management in being and action: the difference of potentials

Valuev O.S.

Junior Research Scientist in the School of Future's Anthropology, RANEPa, Moscow

E-mail: o.valuev@yandex.ru



## Abstract

Management is considered as a sociosystem process associated with the global transformation of human potential. The idea of adult life education is based on the concept of educational continuity and the historical and evolutionary approach to the person. The concept of «chronological neurosis» is introduced as an actual neurosis of the collapsing meaning of human life time during the pandemic. The article substantiates that «chronological neurosis» leads to the impossibility of changing human potential and unavailability of personal resources. To get rid of this neurosis, it's proposed to develop the personal freedom of the transitive person, the transitive society, and the transitive culture.

## Key words

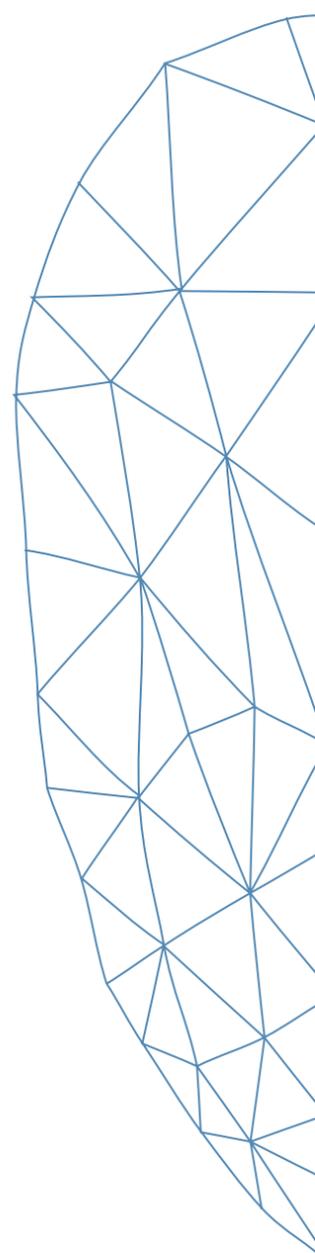
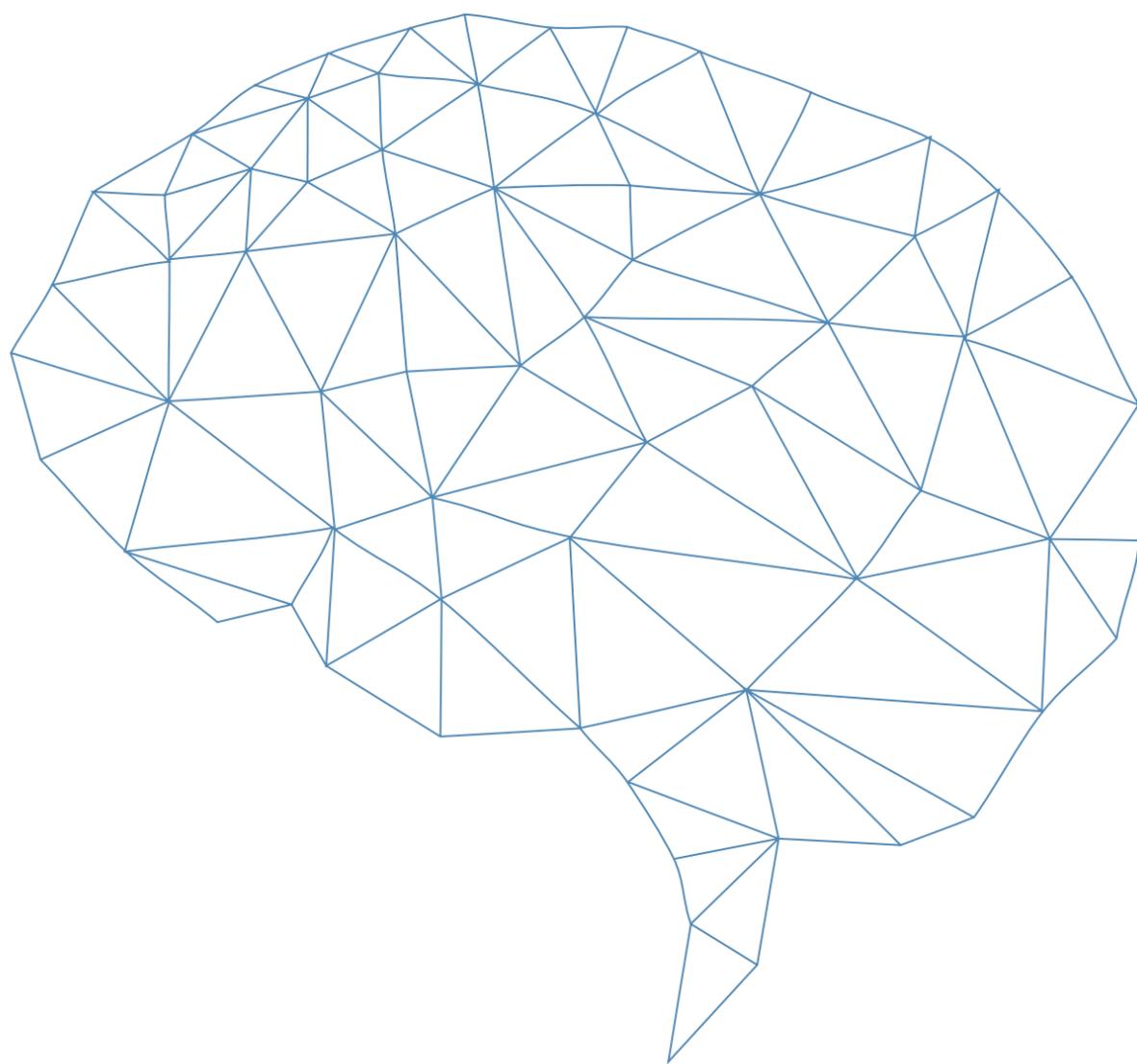
• personality • management • education • chronological neurosis • human potential •

---

## References

1. Asmolov A.G. (2019) Personality psychology: cultural and historical understanding of human development. Moscow: Smysl.
2. Berdyaev N.A. (2010) About servitude and human freedom. Moscow: AST.
3. Bityanova M.R. (1994) Social psychology. Moscow: MPA.
4. Valuev O.S. (2019) Transitive society's gamification: the existential of gamework. Vseros. nauch.-prakt. konf. s mezhdunar. uch. «Social'naya psihologiya i obshchestvo: istoriya i sovremennost'» pamyati A.V. Petrovskogo. Moscow: MGPPU, P. 215-217.
5. Valuev O.S. (2020) Cultural and historical response of education to the fundamental time challenges. Vseros. nauch.-prakt. konf. «Dialog kul'tur v kontekste obrazovatel'noj deyatel'nosti», part II. Naberezhnye CHelny: NGPU. P. 62-68.
6. Vardanyan Yu.V., & Valuev O.S. (2014) Creativity's development in the psychological training group as an innovative basis for transforming human potential. V mire nauchnyh otkrytij. N 11-1 (59). P. 601-615.
7. Gusel'ceva M.S., Asmolov A.G. (2020) Hidden Leadership and Variety of Success Models in Modern Society. Povolzhskij pedagogicheskij poisk. N 2 (32). P. 14-23.
8. ZHeltov A.V. (2015) Cities beyond the 2025 horizon. Esli. Tema nomera «Gorod budushchego». N 2 (240). P. 250-255.
9. Kanetti E. (2015) Mass and power. Moscow: AST.
10. Kropotkin P.A. (2019) Mutual assistance among animals and people as an engine of progress. Moscow: Lenand.
11. Kuz'mina E.I. (2007) Psychology of freedom: theory and practice. Saint-Petersburg: Piter.
12. Leont'ev D.A. (Ed.) (2011) Personal potential: structure and diagnostics. Moscow: Smysl.
13. Maslou A. (2011) New frontiers of human nature. Moscow: Smysl.
14. Menegetti A. (2016) Psychology of the leader. Moscow: NF «Antonio Menegetti».

15. Odincova M.A. (2015) The psychology of a victim. Fairy tale therapy for adults. Samara: Bahrah-M.
16. Pereslegin S.B. (2005) Samouchitel' igry na mirovoj shahmatnoj doske. Saint-Petersburg: Terra Fantastica.
17. Percev A.V. (2004) Soul in the wilds of technology. Moscow: Akademicheskij proekt.
18. ZHuravlev A.L. (2009) Progress in psychology: criteria and signs. Moscow: IP RAN.
19. Robin Zh.-M. (2016) Social change begins together. Essays and lectures on Gestalt therapy. Moscow: IOI.
20. Sigel D. (2019) Mind. A journey to the heart of being human. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
21. Frankl V. (2017) The doctor and the soul: logotherapy and existential analysis. Moscow: Al'pina non-fikshn.
22. Fromm E. (2013) The art of being. Moscow: AST.
23. Frolov I.T. (Ed.) (1999) Human potential: experience of an complexed approach. Moscow: Editorial URSS.
24. CHiksentsmihaji M. (2012) Finding flow. The psychology of engagement of everyday life. Moscow: Al'pina non-fikshn.
25. Asmolov A.G. (Ed.) (2018) Mobilis in mobili: personality in times of changes. Moscow: ID YASK.



# Карьера и карьерное сопровождение



# Коммуникабельность в структуре личностных детерминант управленческой деятельности



Морозов А.В.  
Доктор филологических  
наук, профессор, Институт  
государственной службы Академии  
управления при Президенте  
Республики Беларусь

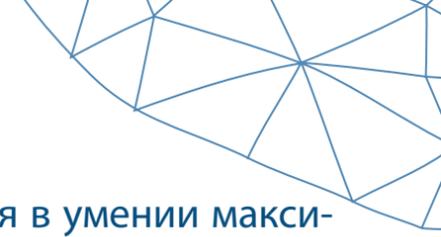
e-mail: morozoff.bel@mail.ru

## Аннотация

В статье феномен коммуникабельности рассмотрен в качестве важнейшего фактора управленческой деятельности руководителя и элемента его коммуникативной компетентности. Охарактеризованы основные принципы речевого воздействия современного управленца: доходчивость, ассоциативность, визуализация, экспрессивность, интенсивность. Автор приходит к выводу, что важнейшими критериями коммуникабельности в структуре личностных детерминант управленческой деятельности руководителя являются: соблюдение принципов речевого воздействия, использование набора коммуникационных эффектов, применение средств эмоциональной выразительности.

## Ключевые слова

• коммуникабельность • управленческая деятельность • коммуникативная компетентность • деловое общение • принципы речевого воздействия •



Коммуникабельность – это приобретаемое качество личности, которое проявляется в умении максимально качественно и адекватно использовать свои способности выстраивания продуктивного взаимодействия и воздействия в процессе общения. Для коммуникабельных людей характерна гибкость в контактах, способность не растеряться в разных ситуациях и меняющихся обстоятельствах общения, уверенность в себе, стремление к инициативности и лидерству в коллективе. Кроме того, коммуникабельность управленца важна для нетворкинга – процесса построения выгодных деловых связей.

Коммуникабельность неразрывно связана с коммуникативной компетентностью руководителя – умением эффективно устанавливать и поддерживать деловые отношения, хорошей осведомлённостью в области коммуникационного менеджмента и способностью результативно воплощать знания и приобретенные навыки в процессе делового общения. Коммуникативная компетентность – одна из важнейших составляющих этикета делового человека и залог успешности в карьере менеджера (управленца) как на государственной службе, так и в бизнесе. Подготовка высококвалифицированных специалистов-менеджеров предусматривает системное обучение культуре делового общения, направленное на овладение технологиями эффективной коммуникации.

В современных социально-экономических условиях коммуникативная компетентность является составной частью позитивного имиджа руководителя, под которым понимается сформировавшийся образ с присущими ему ценностными характеристиками, оказывающими определенное воздействие на окружающих.

Основные признаки коммуникативной компетентности современного руководителя:

- оперативная и адекватная ориентировка в ситуации делового взаимодействия;
- культура вербальной, невербальной и паравербальной составляющих коммуникации;
- целенаправленное стремление понять партнера по коммуникации в контексте конкретной ситуации делового общения;
- учёт социального статуса коммуникантов и возможных межкультурных различий;
- установка при взаимодействии не только на деловой результат, но и на партнёра, его интересы;
- владение ситуацией делового общения, умение слушать и готовность проявить инициативу;
- психологическая уверенность в себе (не переходящая в самоуверенность);
- умение управлять отрицательными и положительными эмоциями на всех этапах делового общения.

Такие навыки являются основными составляющими профессиональной культуры: чтобы быть эффективными, современным руководителям важно владеть технологиями ведения основных видов монологического и диалогического делового общения.

Специфика речи в деловом общении заключается в том, что в отличие от повседневной жизни, в процессе коммуникации в профессиональной среде важны все аспекты, начиная от смысла передаваемой информации и заканчивая применяемыми невербальными и паравербальными средствами.

Традиционно к ораторским способностям относят следующие качества речи:

1. Словарный запас.
2. Состав речи.
3. Грамотность.
4. Произношение и интонация.
5. Невербальное составляющее (мимика, взгляд, жесты, поза) [1; 3].

Мы считаем, что традиционный набор качеств речи применительно к современному руководителю следует дополнять социокультурными и психологическими характеристиками коммуникабельности как элемента коммуникативной компетенции: чем основательнее и разностороннее задействованы опытным управленцем человеческие ощущения, тем эффективнее проникает информация в психику людей и, соответственно, активнее проходит процесс ее освоения. В этой связи в деловой этике целесообразно использовать следующие основные принципы речевого воздействия:

- доходчивость – следует учитывать не только культурно-образовательный уровень слушателей, их социальный и профессиональный опыт, но и разнообразные психологические характеристики аудитории, её эмоциональное состояние, уровень мотивированности и отношение к адресованной ей информации (зачастую человек слышит то, что действительно хочет слышать);

- ассоциативность – под психологической основой ассоциативности понимаются сочетаемые с экспрессивной наполненностью и содержанием речи сопереживания и соразмышления, вызываемые обращениями коммуниканта к эмоциональной и рациональной памяти аудитории. Ассоциативное восприятие конкретных событий, фактов или явлений можно подразделить на три вида: ассоциации по смежности (нечто воспринимается как смежное, соседствующее); ассоциации по сходству, когда новый объект похож (или представляется похожим) на известный ранее, а также ассоциации по контрасту, благодаря которым осуществляется компаративный анализ резко отличающихся фактов и явлений. Ассоциативность в ходе выступления может вызываться, в частности, посредством привлечения стихотворных и прозаических текстов, произведений музыки и живописи, отрывков из кинофильмов и тому подобное;
- визуализация – подразумевает эмоционально окрашенное впечатление от внешнего вида, манеры общения, а также основных невербальных (жесты, мимика, поза) и паравербальных (звуковых) характеристик оратора;
- экспрессивность – эмоциональная напряженность выступления, которая позволяет выражать субъективную позицию говорящего в отношении предмета или адресата (невербальными и паравербальными средствами экспрессивности живого акта коммуникации могут выступать поза, мимика, жестикуляция, громкость речи, тембр говорящего);
- интенсивность – руководитель должен умело ориентироваться в настроении аудитории, вовремя предлагать ей наиболее приемлемый скоростной режим передачи и усвоения информации.

Вышеперечисленные принципы коммуникационной деятельности приобретают наибольшую эмоциональную выразительность при разумном использовании психологических основ риторического инструментария, практическое назначение которого – осуществить акт деловой коммуникации таким образом, чтобы оно оказало оптимальное воздействие на мысли, чувства и последующее поведение людей. На наш взгляд, для совершенствования имиджа современного руководителя в данный риторический инструментарий необходимо включать следующие эффекты, основанные на учете психологии восприятия:

- эффект эмпатийной составляющей – в современной теории и практике коммуникации эмпатия понимается как разделение (сопереживание) чужих чувств и состояний в качестве инструмента познания партнера по общению; овладение культурой эмпатических отношений является одним из условий успешности руководителя в процессе делового общения;
- эффект интонации и пауз – психологическая особенность человеческого восприятия такова, что умело применяемые оратором интонации и паузы могут способствовать значительному (до 10-15%) приращению усваиваемой аудиторией информации. Придание произносимому тексту определенной голосовой тональности, как правило, вызывает у слушателей определенные ассоциации;
- эффект релаксации – необходимо предоставлять аудитории возможность психологической разрядки, призванной восстановить эмоциональную энергию слушающих (это может, в частности, достигаться посредством обращений к юмору в виде анекдотов, пословиц и поговорок, забавных историй и тому подобное).

Применение эмоционально окрашенных средств коммуникации направлено на то, чтобы аудитория испытывала интерес к выступлению на всем его протяжении и активно воспринимало услышанное [2].

Поэтому устная речь успешного руководителя должна выгодно отличаться от письменного текста тем, что его коммуникабельность достигается за счет эффективного использования средств повышения эмоциональной выразительности речи:

1. Варьирование тональностью выступления. Правильный выбор определенной эмоционально окрашенной тональности в процессе выступления служит более яркому раскрытию основной идеи, заложенной оратором в различные части или в выступление в целом.
2. Акцентизация основных положений и идей. Восприятие доклада является более осознанным, его психологическое воздействие на слушателей становится более проникновенным, если в процессе выступления оратор с помощью приемов прямой и косвенной акцентировки умело сосредотачивает внимание на наиболее важных с его точки зрения структурных элементах речи. С целью акцентизации основных положений и идей используются такие речевые элементы, как не нарушающие общего хода выступления паузы, намеренные изменения темпа произнесения речи, высоты голоса и тому подоб-

ное.

3. Приемы диалоговой коммуникации. В качестве эффективной формы коммуникационного взаимодействия классический диалог представляет собой последовательность высказываний его участников, сменяющих друг друга в роли коммуниканта и реципиента. Продуктивный диалог способствует установлению должного контакта выступающего с аудиторией, заставляют слушателей (нередко даже неосознанно) включиться в мыслительный процесс, сопровождающий произносимые оратором тезисы. Подобный эффект достигается за счет многократных обращений выступающего к аудитории. При этом необходимо учитывать то, что использование приема диалогизации речи не должно превращать выступление в дискуссию как один из наиболее распространенных видов спора (исключениями являются случаи, когда такая цель ставится оратором изначально). Поэтому разнообразные обращения к аудитории должны предполагать только определенную мыслительную или достаточно краткую вербальную реакцию с ее стороны. Кроме того, в рамках диалоговой коммуникации вполне уместно использование не требующих ответов (то есть подразумевающих уже готовые и понятные слушателю ответы) риторических вопросов, которые также способствуют более активному восприятию основных положений речи.

4. Повторы. Особенность человеческой психики такова, что информация, как правило, не доходит до адресата в полном объеме с первого раза: поэтому основные идеи и положения следует повторить два, а лучше три раза, в том числе в заключительной части выступления.

5. Презентация заинтересованности и убежденности. Настроение выступающего, неподдельно искреннее отношение к тому, о чем он говорит, безусловно, передается аудитории. Демонстрация оратором твердой убежденности позволяет избегать двусмысленности и неопределенности при налаживании контакта между выступающим и слушающими.

6. Побуждение к действию. Сопричастности слушателей с коммуникантом, их заинтересованности в восприятии положений и идей, во многом способствует обращенный к присутствующим призыв к конкретному действию, которое ожидается оратором от аудитории в качестве желаемого результата процесса делового общения. Целенаправленное побуждение подталкивает слушателей к совершению определенного поступка; именно эта часть речевого обращения, как правило, является наиболее пафосной. Особенно важно повторить эмоционально насыщенное побуждение к конкретному действию в заключительной части монологической или диалогической речи.

При использовании приема побуждения к действию методологически важно учитывать наличие двух разновидностей побудительной монологической речи руководителя: императива и манипуляции.

Императив представляет собой авторитарную, директивную форму воздействия управленца с целью достижения контроля над поведением подчиненных. По существу, императив – прямое принуждение человека к определенным действиям и решениям (примеры императива в управленческой практике – разнообразные распоряжения, приказы, указания, предписания, требования).

Манипуляция – это скрытое управление другим человеком, такое психологическое воздействие на него, которое призвано обеспечить негласное получение манипулятором односторонних преимуществ. Манипулятивные приемы осуществляются таким образом, чтобы у объекта манипулирования сохранялась иллюзия самостоятельности принятых решений. Специфика манипуляции – в ее скрытом характере (утаивается как сам факт воздействия, так и, естественно, его истинная цель).

Сходство манипуляции и императива заключается в том, что обе формы воздействия имеют целью добиться контроля над поведением и мыслями другого человека. Коренное отличие двух разновидностей побудительной монологической речи заключается в том, что при манипуляции так называемый «партнер» по общению не информируется об истинных целях, которые скрываются или подменяются другими. Обнаружение факта манипуляции по отношению к партнеру (коллеге) приводят к разрушению близких и доверительных отношений.

Современному руководителю важно научиться вовремя и адекватно распознавать и нейтрализовать манипулятивные приемы, обращенные к нему или по отношению к членам возглавляемого им коллектива. Одним из важнейших условий противодействия манипуляциям является четкое осознание руководителем еще до вступления в процесс делового общения интересов, целей и задач представляемой



им организации.

Таким образом, коммуникабельность как фактор управленческой деятельности и важнейший элемент коммуникативной компетенции личности руководителя предполагает наличие следующих элементов культуры речи в процессе делового общения:

1. Соблюдение принципов речевого воздействия (доходчивости, ассоциативности, визуализации, экспрессивности, интенсивности);
2. Использование набора коммуникационных эффектов (эмпатийной составляющей, интонации и пауз, релаксации);
3. Применение средств эмоциональной выразительности (варьирование тональностью выступления, акцентизация основных идей, диалогизация речи, повторы, презентация заинтересованности и убежденности, побуждение к действию).

Учет феномена коммуникабельности в структуре личностных детерминант управленческой деятельности принципиально важен не только в процессе коммуникации, но и при осуществлении двух других важных сторон делового общения – перцептивной (оценка участниками общения друг друга) и интерактивной (направленной на совершение совместных действий).

---

## Список использованной литературы:

1. Бороздина П.В. Психология делового общения. – М. : Диалог, 2006. – 224 с.
2. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалов В.Г. Этика деловых отношений. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 368 с.
3. Кузнецов И.Н. Деловое общение. Деловой этикет. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 212 с.

## A sociableness in the structure of personal determinants of managerial activity

Morozov A.V.

Doctor of Philology, Professor, Institute of Public Administration of the Academy of Management under the President of the Republic of Belarus

E-mail: morozoff.bel@mail.ru

## Abstract

The phenomenon of sociableness is considered in the article as the most important factor in the managerial activity of the head and an element of his communicative competence. The basic principles of speech influence of the modern manager are described: comprehensiveness; associativity; vizulization; expressivity; intensity. The author concludes that the most important criteria for sociableness in the structure of personal determinants of a manager's activity are: observance of the principles of speech influence; using a set of communication effects; the use of emotional expressiveness.

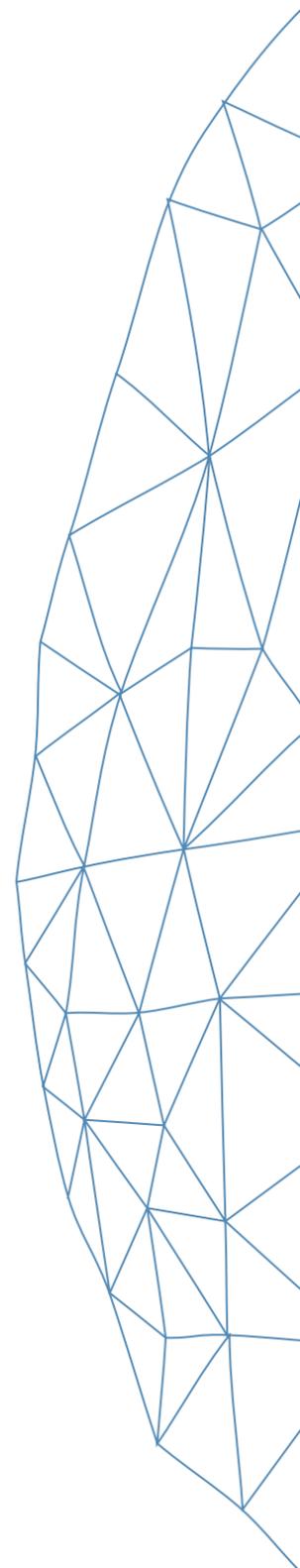
## Key words

• sociableness • management • communication competence • business relations • principles of speech influence •

---

## References

1. Borozdina P.V. Psychology of business communication. – Moscow: Dialog, 2006. – 224 p.
2. Kibanov A.Y., Zakharov D. K., Konovalov V. G. Ethics of business relations. – Moscow: INFRA-M, 2002. – 368 p.
3. Kuznetsov I.N. Business communication. Business etiquette. – Moscow: UNITY-DANA, 2014. – 212 p.





# Профессионально-личностный профиль государственного гражданского служащего: оценка личностных качеств



Медведева Н.В.  
Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры государственного  
и муниципального управления и  
служебного права Дальневосточного  
института управления – филиала  
РАНХиГС при Президенте Российской  
Федерации

e-mail: [medvedeva08@list.ru](mailto:medvedeva08@list.ru)

## Аннотация

Статья посвящена проблеме недостаточного учета роли личностных качеств государственных гражданских служащих в условиях регламентации профессиональной служебной деятельности и применения компетентностного подхода. Цель исследования заключается в определении места личностных качеств в содержании профессионально-личностного профиля государственного гражданского служащего и определении возможности применения критериально-измеримых оценочных моделей личностных качеств. Источниками исследования явились нормативные правовые акты, научные публикации и методические материалы по вопросам развития государственной гражданской службы. Результатом исследования явилось обоснование идеи о необходимости нормативного закрепления учета профессиональных и личностных качеств (компетенций) в оценке профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

## Ключевые слова

• компетентностный подход • квалификационные требования • модель профессиональных компетенций • профессиональные и личностные качества (компетенции) • профессионально-личностный профиль •

Переосмысление роли государственного гражданского служащего в контексте развития государственной гражданской службы послужило формированию компетентного подхода к отбору и подбору кадров. Компетентный подход к отбору и подбору кадров на государственной гражданской службе опосредован квалификационными требованиями для замещения должностей государственной гражданской службы и обеспечивает формирование на их основе профессионально-личностного профиля государственного гражданского служащего.

Соответствие претендентов на замещение должностей государственной гражданской службы и государственных гражданских служащих квалификационным требованиям устанавливается в ходе оценочных процедур. При этом возникает проблема оценки личностных качеств с учетом ряда факторов, которые и подлежат осмыслению в сложившихся условиях возможности и последствий их проявления.

Для понимания роли личностных качеств в реализации профессионально-личностного профиля государственного гражданского служащего важна последовательность определения их места. Анализ определения места личностных качеств в составе профессионально-личностного профиля государственного гражданского служащего выявляет их двойственный характер: профессиональная компетенция включает набор профессиональных и личностных качеств, а профессиональные качества включают личностные качества. Анализ приведенных ниже понятий указывает на понимание личностных качеств как части целого (профессиональной компетенции, профессиональных качеств) и элемента, имеющего самостоятельное значение и подлежащего наблюдению, оценке и развитию.

С точки зрения устоявшегося подхода, под компетенцией в профессиональном аспекте понимается совокупность профессиональных знаний, умений и навыков, а также личностных качеств, обеспечивающих эффективную трудовую деятельность [9, С. 332]. В свою очередь, профессиональные качества – это проявляемые в поведении гражданского служащего характеристики, отражающие единство его стремлений, способностей, знаний, навыков, умений и личностных качеств, необходимых для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей. И, собственно, личностные качества – это индивидуальные особенности личности, отражающие жизненные ценности и установки индивидуума, тип темперамента, мотивацию и личные цели, динамические свойства нервной системы [3, С. 9].

Определение понятия личностных качеств дополняется уточнением – совокупность личностных качеств государственного гражданского служащего проявляется в профессиональной служебной деятельности через профессиональные компетенции. Аналогичным образом определяется и обратная зависимость – знания, умения и навыки при применении их в сфере практической трудовой деятельности всегда проходят сквозь призму личностных качеств и ценностных установок каждого работника [10, С. 40-41]. Важным дополнением является и то, что один и тот же набор знаний может приводить к возникновению совершенно различных форм и стилей трудового поведения персонала.

Определяющим фактором невозможности, на первый взгляд, оценки личностных качеств, в том числе ее универсальности, выступает непреложное обстоятельство реализации профессионально-личностного профиля государственного гражданского служащего в условиях обязательности нормативной регламентации деятельности государственных органов и профессиональной служебной деятельности государственных служащих. Опосредует, главным образом, регламентацию функционирования государственных органов и профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих публично-правовая сфера государственного управления с присущими ей централизованными свойствами регулирования.

Действительно, абсолютно урегулировать можно квалификационные требования к уровню образования, стажу, профессиональным знаниям и умениям, за исключением такой абсолютной возможности в отношении личностных качеств (например, честности, патриотизма, добросовестности и других). Последние имеют свойство сознательного проявления здесь и сейчас. Очевиден вывод о нецелесообразности установления критериев оценки непосредственно личностных качеств по причине их сугубо социальной и даже философской направленности, невозможности развития универсальных личностных качеств у разных индивидуумов даже в сходных условиях, соответственно и разного индивидуального восприятия понимания личностных характеристик.

Усугубляет подход к поиску инструментов оценки личностных качеств отмечаемое противоречие, которое состоит в наличии постоянного конфликта между обязанностями соблюдения формально установ-

ленных норм и правил и необходимостью принятия рискованных, неординарных решений для обеспечения поступательного и прорывного движения в условиях неопределенности. Данное противоречие отчасти порождает барьеры к проявлению предприимчивости, инициативности и креативности мышления и действий.

Выход из сложившейся дилеммы заключается в установлении опосредованных измеримых критериев профессиональной служебной деятельности для оценки личностных качеств. Рекомендованный Минтрудом России подход к выявлению профессиональных и личностных качеств посредством установления соответствия их поведенческим индикаторам является практически реализуемым при наличии параметров измерения.

Упомянутые «формально установленные нормы и правила» систематизированы действующим законодательством о государственной службе и методологически обеспечены.

Прежде всего, это квалификационные требования к знаниям и умениям, необходимых для исполнения должностных обязанностей, которые устанавливаются в зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего его должностным регламентом [1, ст. 12]. В числе умений – умение мыслить системно (стратегически); умение планировать, рационально использовать служебное время и достигать результата; коммуникативные умения; умение управлять изменениями [6, с. 5].

Для целей оценки личностных качеств, например, по коммуникативным умениям определены поведенческие индикаторы – уважительность и доброжелательность в общении, готовность идти на компромисс, четкость, ясность, последовательность, логичность изложения своей позиции и другие [3, С. 38-39].

Далее к системным основам регламентации профессиональных и личностных качеств (компетенций) относятся требования к служебному поведению государственного гражданского служащего, которые являются элементом правового положения (статуса) государственного гражданского служащего. Требования к служебному поведению представляют собой совокупность норм поведения, вытекающих из общих нравственных требований, предъявляемых к государственному гражданскому служащему, и определяемых его правами, обязанностями, ограничениями и запретами. При этом обращает на себя внимание корреляция основных обязанностей государственного гражданского служащего с требованиями к служебному поведению.

Обязанности исполнять должностные обязанности в соответствии с должностным регламентом коррелируют с обязанностью исполнять должностные обязанности добросовестно, на высоком профессиональном уровне, проявлять корректность в обращении с гражданами, не совершать поступки, порочащие его чести и достоинству. Пример демонстрирует отмеченное выше проявление личностных качеств в профессиональной служебной деятельности через профессиональные компетенции.

Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих содержит свод общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения, которыми должны руководствоваться государственные и муниципальные служащие независимо от замещаемой ими должности [7, п. 3]. В числе перечня рекомендательных этических правил служебного поведения содержатся и те, от осуществления которых стоит воздержаться. Так, в служебном поведении государственный гражданский служащий воздерживается от любого вида высказываний и действий дискриминационного характера; грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных, незаслуженных обвинений; угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение.

Составной частью системы методического обеспечения профессионально-личностного профиля государственного гражданского служащего выступает методика формирования и развития профессиональной культуры государственного органа. Определено значение профессиональной культуры государственного органа в создании позитивного морально-психологического климата, который позволял бы государственному гражданскому служащему развиваться как личности и профессионалу. Предложена рекомендуемая единая модель ценностей, миссии государственного органа во взаимосвязи с профессиональными и личностными качествами (компетенциями), которыми необходимо руководствоваться

государственным гражданским служащим при осуществлении профессиональной служебной деятельности [5, разд. I]. Содержится отсылка на нормативно и методически установленные модели оценки профессиональных и личностных качеств. Вместе с тем, анализ указанной модели влечет резонный вопрос об отнесении таких характеристик как честность и добросовестность к ценностям государственного органа, а не к личностным качествам государственных гражданских служащих.

Формирование пула компетенций не может являться завершенной системой, развитие, актуализация и применение компетенций получает свойство ситуационной востребованности, а выборка компетенций должна обеспечить их опережающее формирование на основе формирующего оценивания. Относительно общая совокупность личностных качеств государственных гражданских служащих, подлежащих оценке, включает: инициативность, лидерство, целеустремленность, исполнительность, организованность, ответственность, творчество, системность, стремление к саморазвитию, коммуникабельность и другие. Свойство ситуационной востребованности требуемых компетенций может сказаться на статусе компетенций и их трансформации из разряда традиционных (общих) в разряд инновационных, специализированных компетенций. Так, в условиях цифровой трансформации государственного управления востребованными становятся ключевые компетенции цифровой экономики: коммуникация и кооперация в цифровой среде, креативное мышление, критическое мышление в цифровой среде и другие, что также актуализирует проблему поиска измеримых критериев для их оценки.

Резюмируя изложенное, можно констатировать наличие системы нормативной регламентации и научно-методического обеспечения профессионально-личностного профиля государственного гражданского служащего посредством законодательного закрепления квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы и иных охарактеризованных выше элементов. Фактически же роль личностных качеств в осуществлении и оценке профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих не получила должного признания. Де-факто прослеживается приоритет оценки профессиональных компетенций без должностного учета личностных качеств, как составляющей части профессиональных компетенций и рассматриваемых в качестве хотя и значимых, но все же второстепенных. Данное обстоятельство объясняется многими факторами, в том числе инертностью подходов к развитию компетенций различных видов [8, С. 139], длительными временными лагами внедрения новых технологий (например, форм профессионального развития), неполной составляющей методик оценки профессиональной служебной деятельности (отсутствие описания критериев оцениваемых показателей).

В частности, в методике всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего в оценке профессиональных и личностных качеств (компетенций) использованы (без описания) такие критерии, как: 1) проявил высокую организованность; проявил хорошую организованность; проявлял плохую организованность; 2) проявил очень высокую работоспособность; проявил высокую работоспособность; проявил работоспособность; проявил низкую работоспособность; проявил очень низкую работоспособность [4, п. 3]. Отсутствие измеримых количественных и качественных критериев влечет их формальный учет и, что самое удручающее, субъективный подход (исключительно непосредственным руководителем) к оценке их наличия и проявления.

Органы государственной власти при внедрении всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего уточняют рекомендованные оценки, сохраняя аналогические критерии без их описания и параметров измерения (например, в Хабаровском крае: 1) проявил высокую, хорошую организованность и работоспособность, плохую организованность; 2) эффективно, не всегда эффективно, неэффективно взаимодействовал; в Оренбургской области – по аналогии с Методикой Минтруда России).

Определяющим инструментом преодоления существующего противоречия государственной гражданской службы и развития профессионально-личностного профиля государственного гражданского служащего в контексте общей регламентации отношений на государственной гражданской службе должно послужить нормативное закрепление учета профессиональных и личностных качеств (компетенций) в оценке профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Известно, что базирование государственного управления на принципе научности обусловлено оправданным опережением науки в моделировании и описании явлений, которые могут трансформировать-

ся в нормативно установленные правила и стандарты. Имеющийся арсенал современных научно-прикладных исследований проблем оценки компетенций может стать ориентиром разработки (доработки) методик критериально-измеримых оценочных моделей профессиональных и личностных качеств (компетенций), отвечающих современным и прорывным требованиям к личности на государственной гражданской службе.

---

## Список использованной литературы:

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ // Собр. законодательства РФ. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
2. Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих: указ Президента РФ от 12.08.2002 г. № 885 // Собр. законодательства РФ. – 2002. – № 33. – Ст. 3196.
3. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим. Версия 2.0 (утв. Минтрудом России); Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы. Версия 3.2 (утв. Минтрудом России) // <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>
4. Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего (утв. Минтрудом России) // URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/2>
5. Методика формирования и развития профессиональной культуры государственного органа (утв. Минтрудом России) // URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/15>
6. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Минтрудом России) // Текст документа приведен в соответствии с публикацией на сайте <https://rosmintrud.ru> по состоянию на 27.06.2020.
7. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г.) (протокол N 21) // Бюллетень «Официальные документы в образовании». – 2011. – № 36.
8. Васильева Е.В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2018. – № 4. – С. 120-144.
9. Васильева Е. А. Профессиональная деятельность государственных служащих: компетентностный подход // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2019. – Т. 12. Вып. 4. – С. 329-349.
10. Панова Е.А. Компетентностный подход в системе управления кадрами государственной службы // Государственное управление. Электронный вестник. – 2014. – Выпуск № 45. – С. 36-57.

# Professional and personal profile of the state civil society employee: assessing personal qualities

Medvedeva N.V.

Candidate of Economics, Associate Professor, the chair of the state and municipal administration and service law, the Far-Eastern institute of management – branch of RANEPA

E-mail: medvedeva08@list.ru

## Abstract

The article deals with the problem of insufficient consideration of the role of personal qualities of the public civil servants in the conditions of regulating professional performance and applying a competent approach. The purpose of this study is to determine the place of personality qualities in the content of professional profile of a public civil servant and to determine the possibility of applying criterion-measurable evaluation models of personality qualities. The sources of the study were the normative legal acts, scientific publications and methodological materials on development of the public civil service. The result of the study was substantiation of the author's idea about the need to normalize the accounting of professional and personal qualities (competencies) in assessing the professional performance of the public civil servants.

## Key words

• competency approach • qualification requirements • professional competency model • professional and personal qualities (competencies) • professional-personal profile •

---

## References

1. On the state civil service of the Russian Federation: FL of 27.07.2004 No 79-FL // Legislation of the Russian Federation. – 2004. – N 31. Art. 3215.
2. On the approval of general principles of official conduct of public servants: Decree of the President of the Russian Federation of 12.08.2002 No 885 // Legislation of the Russian Federation. – 2002. – N 33. – Art. 3196.
3. Methodological toolkit to establish qualification requirements for applicants for civil service posts and civil servants. Version 2.0 (the Ministry of Labor of Russia); Methodological toolkit to establish qualification requirements for the removal of public civil service posts. Version 3.2 (the Ministry of Labor of Russia ) // URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1>
4. Methodology for comprehensive evaluation of professional performance of civil servant (the Ministry of Labor of Russia ) // URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/2>
5. Methodology for the formation and development of professional culture of the state body (the Ministry of Labor of Russia ) // URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/15>
6. Handbook of qualification requirements for specialties, fields of training, knowledge and skills that are necessary for the replacement of public civil service positions taking into account the field and type

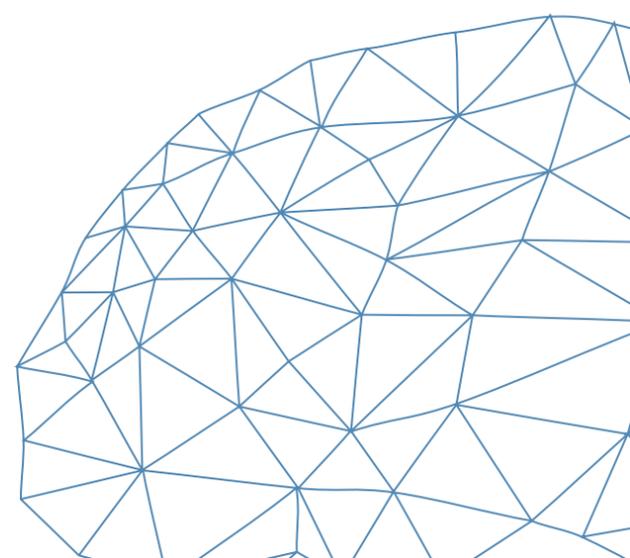
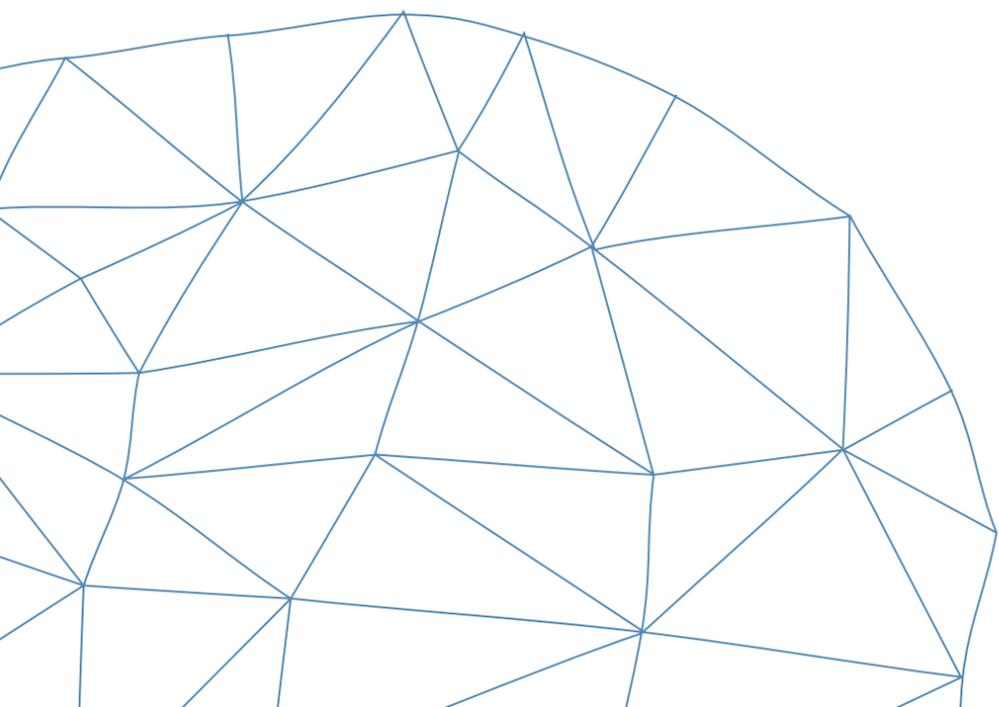
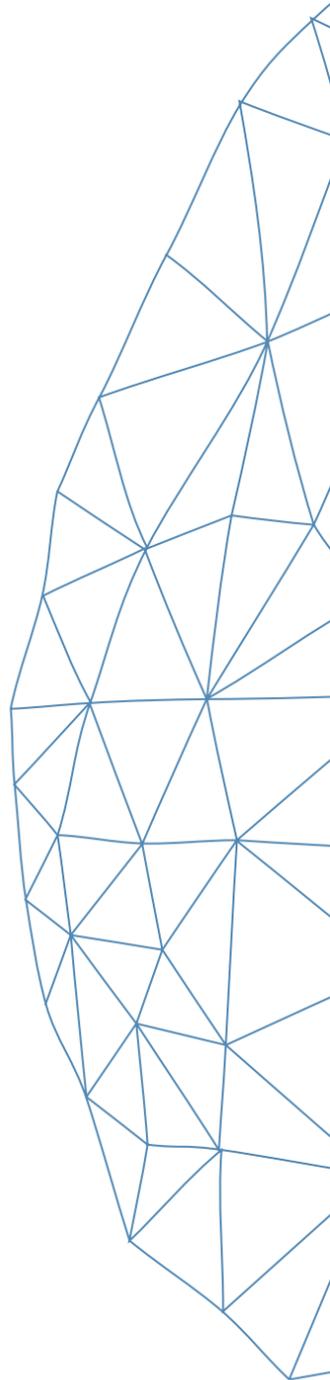
of professional performance of public civil servants (the Ministry of Labor of Russia) // The text of the document is given in accordance with the publication on the website <https://rosmintrud.ru> as of 27.06.2020.

7. Model Code of Ethics and Official Conduct of the State Employees of the Russian Federation and Municipal Employees (approved by the Decision of the Presidium of the Presidential Council for Anti-Corruption of the Russian Federation dated December 23, 2010) (Protocol N 21 ) // Bulletin «Official Documents in Education». – 2011. – N 36.

8. Vasilyeva E.V. Competent approach in the public service: what knowledge and skills are chosen by civil servants // Issues of the state and municipal administration. – 2018. – N 4. – P. 120-144.

9. Vasilyeva E. A. Professional activities of public servants: competent approach // Bulletin of St. Petersburg University. Sociology. – 2019. – P. 329-349.

10. Panova E.A. A competent approach in the personnel management system of the state strike service // State administration. El. Bulletin. – 2014. - Issue N 45. – P. 36-57.





# Опасность для лидера: групповая власть и как избежать ее вреда



Долгих У.О.  
Магистр, Санкт-Петербургский  
государственный университет

e-mail: [udolgih@mail.ru](mailto:udolgih@mail.ru)

## Аннотация

В статье анализируется, как власть может оказывать деструктивное воздействие на группы. Проводится аналитический обзор исследований, устанавливающих виды групп, в которых власть наносит вред групповой кооперации. Обосновывается, что подобного вреда можно избегать, применяя грамотное лидерское руководство. Рассматриваются технологии, посредством которых лидер может превратить групповую власть в механизм увеличения производственной производительности.

## Ключевые слова

• групповая власть • иерархия власти • лидерство •



«Даже больше, чем большинство себе представляет, – пишет Э. Тоффлер (1990), – мы – продукты власти» [3]. «Мое интуитивное представление о власти, – утверждал Р. Даль в 1957 году, – выглядит примерно так. А обладает властью над В в той степени, в которой он может заставить В сделать то, что В иначе не сделал бы» [4]. Эта базовая интерпретация власти была авторитетной десятилетия: власть просто определяется как способность делать вещи так, как того хотят. Это подразумевает, что А будет иметь право изменять поведение В, возможно, против потребностей и ценностей В. А, возможно, придется оказывать силу против некоторых или всех ранее существовавших сил и ограничений на В. Это даже может вызвать конфликты, последствия и степень которых варьируются. Тем не менее, на каждую организацию влияет власть и связанная с ней политика. Именно по этой причине указывается более тщательное изучение организационной власти.

Мировая история уже неоднократно доказывала, что наличие власти является большим преимуществом существования, потому что власть – это контроль над ценными ресурсами, владея которыми можно добиться многого. Однако существует парадокс: власть приносит пользу отдельным лицам, но, при этом наносит вред группам посредством усиления внутригрупповой борьбы за власть и конфликтов. Это связано с тем, что когда один или несколько человек имеют полномочия во взаимодействующей группе, например, в группе с четкой иерархией полномочий, или в группе с высоким уровнем власти, такой как команда управления, власть становится заметной межличностной разницей.

Целью данной статьи является аналитический обзор исследований, результаты которых доказывают, в каких ситуациях власть в группе может быть деструктивной и чем опасна подобная деструктивность для лидера группы и всей компании (предприятия). В целом понятие власти индивида в групповой структуре является относительно новым. В течение 1940-х и 1950-х годов Г. Лассуэлл представил и разработал концепт политической силы и использовал его в качестве фреймворка для политического анализа [1]. В его концепции сила согласуется с намерением использовать ее в качестве функции определения принятия групповых решений. Коллективные формы власти при этом не только обладают идентичными фундаментальными свойствами власти, что и ее индивидуальные проявления, но и имеют ряд специфических черт, которых нет у индивидуальной власти. Во-первых, коллективная власть предполагает наличие специфических информационных ресурсов. Каждый из участвующих во властном отношении членов группы должен знать не только последовательность своих действий, необходимых для успешного осуществления власти, но и иметь представление о действиях других членов группы [2]. Без подобного рода информации действия членов группы по осуществлению власти будут несогласованными вопреки их намерениям. Во-вторых, для реализации коллективной власти необходимым является определенная степень координации между членами группы. При этом исключительно лишь знание действий, необходимых для осуществления власти, не является гарантией, что эти действия будут обязательно сделаны. Каждому члену группы необходимо быть в достаточной степени уверенным в своих коллегах, в том, что они выполнят свои функции ради общего результата, а не работают ради достижения индивидуальных привилегий. В случае, если у члена команды появляется подобное подозрение, то его намерение и желание участвовать в коллективной деятельности снизится. Кроме того, подобный участник группы может начать саботировать коллег для того, чтобы коллективная кооперация была полностью разрушена. Для успешной координации между индивидами, особенно в рамках больших рабочих групп, необходимой является определенная степень организации или какая-то структурная связь, потому что иначе, как показывают серии лабораторных исследований, в определенно организованных группах власть может стать деструктивной силой. Так, люди связывают иерархические группы с большей внутренней конкуренцией и неэтичным поведением в целом, чем группы с горизонтальной структурой. Экспериментальные исследования также доказывают, что, когда всем членам группы дают высокую власть (посредством простых или формальных ролей власти), у групп, скорее всего, будет внутренняя борьба за власть и худшие показатели в области коммуникации и кооперации. На основе анализа лабораторных исследований можно выделить три основные группы, в которых наличие индивидуальной власти наносит болезненный урон групповому существованию:

1. Когда рассредоточение власти существует в группах, то есть когда присутствует внутригрупповая иерархия – вертикальная дифференциация сотрудников или офисы сотрудников, вдоль некоторого аспекта, связанного с властью. Иерархия представляет собой одну из фундаментальных культурных ценностей. Два самых известных и авторитетных подхода, касающихся определения сущности культур-



ных ценностей, включают иерархию в число базовых. Исследователь С. Шварц отмечает, что иерархия является подчёркиванием легитимности неравного распределения власти, ролей и ресурсов [7]. Представители иерархических культур соблюдают правила и обязательства, регламентированные иерархией ролей и демонстрируют уважение к начальству. Другой исследователь, Дж. Хофстеде, использует для определения иерархии концепт дистанции власти – степень того, насколько представители сообщества принимают неравенство в распределении власти [5]. Несмотря на объяснение функционалистов, что иерархия положительно воздействует на группы, потому что это создает организованный порядок, эмпирические результаты мета-анализа показывают, что рассредоточение власти по-прежнему негативно влияет на группу. Проблема здесь в том, что как люди на низком уровне иерархии, так и на более высоком уровне могут стать инициаторами проблем в группе. Первые пытаются вытеснить тех, кто стоит наверху (особенно, когда правительство выглядит нестабильным, а у того, кто наверху, недостаточно полномочий). В то время как тот, кто стоит наверху, чувствуя опасность, а иногда и нелегитимность своего положения, будет стремиться защитить свою позицию. Кроме того, система иерархии создает атмосферу постоянного сравнения, недоверия и конкуренции, что может привести к коррупционному использованию позиции для получения личной выгоды путем взлома любого из них. Правовые или этические нормы в определенный момент могут перестать действовать в подобных группах. При этом, здесь важно отметить, что подобные нарушения совершаются реже в пирамидальной иерархии, чем в лестничной. Еще одной опасностью подобной структуры является заразность, то есть чувствительность к власти внутри команды. Любой конфликт внутри иерархической группы быстро распространяется за пределы изначальных инициаторов. Наивысшего уровня чувствительность в группе достигает в моменты появления угрозы ресурсов. Когда команды сталкиваются с угрозами внешних ресурсов, такими как межгрупповой конфликт, неопределенность окружающей среды или организационные изменения, чувствительность к власти усилит борьбу за власть внутри команды. И как результат, команда не будет иметь стабильных межличностных отношений, не будет ориентироваться на результаты, и производительность команды будет снижена. Последним негативным эффектом власти в иерархических структурах является антиобщественное поведение, к которому люди склонны в структурах неравенства. Наглядной иллюстрацией подобного эффекта является воздушная яркость, часто возникающая у членов самолета, в которых существует разделение на бизнес и эконом классы. Антиобщественное поведение пассажиров самолетов становится неуправляемым и угрожающим безопасности полета других пассажиров именно по причине разделения на классы, то есть выстраиванию иерархии.

2. Когда власть принадлежит нескольким членам группы. В группах, где одновременно несколько членов наделены властью и статусом, существует высокий уровень риска возникновения статусных конфликтов. Конфликты статуса представляют собой споры по поводу относительного положения людей в социальной иерархии их группы. Подобный конфликт статусов может возникнуть как следствие существования эффекта «too-much-talent». При таком положении дел каждый из признанных лидеров будет стремиться достичь позиции локального лидера. Конкуренция может привести к тому, что люди будут активно подрывать усилия других членов команды, чтобы продвигать свои собственные усилия внутри группы. Так исследователь Роннэй продемонстрировал, что команды, состоящие исключительно из людей с высоким уровнем тестостерона, испытывали снижение производительности, потому что члены группы борются исключительно за господство. Аналогичные результаты были обнаружены в области экспериментов с домашней птицей: слишком много доминантных птиц, с высоким содержанием яиц в одной колонии снижают общее производство яиц в результате интенсивных конфликтов. В отсутствие четко определенного порядка клевания, энергии, которая обычно направляется на координацию внутри команды, а производительность отвлекается на доминирование. В целом, фактическая предельная выгода от большего количества талантов снижается быстро, поскольку в определенный момент наступает ситуация перенасыщения. Таким образом, здесь мы можем увидеть высокий уровень борьбы за власть, который определяется как степень, в которой участники соревнуются за относительный уровень ценных ресурсов, как материальных, так и не материальных, контролируемых членами команды. Наглядным доказательством негативного влияния эффекта «too-much-talent» является случай компании Apple. В начале становления у данной международной компании было два основных лидера, обладающих талантом, авторитетом и силой – С. Джобс и Д. Раскин. У каждого из лидеров было свое видение развития, и ни один из лидеров не хотел считаться с мнением другого. В результате компания понесла



убытки, равные миллионам долларов, и единственной причиной такого положения вещей стал слишком высокий уровень концентрации власти в группе. Совсем недавно И. Чжао и Л. Грир обнаружили еще один существенный недостаток власти в группах с несколькими властными членами [8]. Оказалось, что, когда высокопоставленные люди работают вместе в командах, они часто испытывают стресс и подозрительность из-за присутствия других высокопоставленных сверстников и поэтому действуют превентивно агрессивными способами, чтобы защитить свои собственные источники мощности. Кроме того, в теории психологии обосновано, что люди, обладающие властью, имеют несколько завышенную самооценку и чрезмерные ожидания. В результате они не имеют большего желания делиться имеющейся информацией и действовать в кооперации с другими властными участниками группы.

3. Когда несколько членов группы обладают властью – дисперсия также существует в группе. В самых экстремальных условиях для власти, чтобы пойти не так, исследования показали, что группы, которые имеют как высокий средний уровень мощности и высокую среднюю дисперсию мощности в группе – например, команда менеджеров с высокой зарплатой, которая при этом не является равной для всех участников команды – имеет самую сильную борьбу. Подобное положение вещей было доказано в экспериментах, сравнивая группы по всем возможным конфигурациям власти, а также в поле исследования высокоуправленческих команд, которые обычно показывают, что разброс власти материальной в пределах такой высокомогущей группы вредит групповым отношениям и групповым результатам. Так, в исследовании крупных фирм, основанных на принципе семейности, анализ показал, что в подобных фирмах показатели эффективности находятся на низком уровне, поскольку члены, включенные в структуру иерархии, являются представителями одной звездной семьи, то есть обладают высоким статусом и авторитетом [6].

Проведенный анализ показывает, что опасность групповой власти является весьма серьезной, однако при грамотном лидерском руководстве возможно не допустить нанесения группе вреда. Учитывая повсеместность власти в социальном взаимодействии, наличие понимания того, как смягчить борьбу за власть и групповые дисфункции, которые могут возникнуть, может помочь избежать издержек и привести группы к значительным результатам. Почему именно на лидера возлагается основная задача устранения негативных эффектов наличия власти в группе? Симбиотические отношения между лидерством и командной работой трудно переоценить. В мире, требующем все больших знаний, наиболее компетентный руководитель может противостоять возникающим многозадачным трудностям. Именно лидеры способны содействовать эффективным изменениям в организации. Руководитель имеет возможность не только повлиять на сотрудников в групповой организации, но и обеспечивает четкий вектор развития в соответствии с видением и миссией организации. Кроме того, лидер играет важную роль в мониторинге направления действий сотрудников и может проследить, что сотрудники находятся на правильном пути к достижению целей в соответствии со стратегиями. Добиться подобного возможно только при эффективном руководстве, которое обеспечивает доверие сотрудников касаясь вопроса организации власти в группе.

Какие же механизмы может использовать лидер для того, чтобы добиться стабилизации и конструктивного диалога власти в группе? В первую очередь, внешние групповые факторы, такие как тип задачи и групповой контекст, может помочь группам снять властное напряжение. Например, в группах, где власть заметна, то есть внутренняя иерархия власти, лучше всего создать условия, которые делают межличностные уровни мощности менее заметными, например, когда участники могут работать относительно независимо друг от друга. Одним из механизмов, который может сгладить последствия иерархизации, является предоставление работникам возможности работать удаленно. Другим вариантом, как лидер может сгладить уровень групповой напряженности, возникающей в результате иерархии, является создание различных уровней мощности на основании компетентности задач, без учета демографических характеристик. Еще одним механизмом недопущения властных конфликтов в группе является организация власти на разных основаниях. В ситуации, когда члены команды являются специалистами в разных областях, то есть имеют различные властные компетенции – социальные сравнения и конкуренция снижается, а взаимоуважение и стремление в коммуникации и сотрудничеству повышаются. В дополнение, – эффективным является использование эффекта баланса силы, когда набор членов команды происходит на основании имеющегося опыта как руководства, так и подчинения. Так, в результате одного из научных экспериментов было выявлено, что люди, которые в одних группах

занимают подчиненное положение, а в других доминирующее, способны лучше адаптироваться и принять подчиненное положение, потому что понимают положение руководящих структур. Кроме того, в подобной ситуации не происходит подавление персонального эго, поскольку у члена команды есть возможность его реализации в другой группе.

Таким образом, на основании аналитического обзора исследований можно сделать вывод о том, что власть не всегда является преимуществом. Особенностью власти является ее парадоксальное действие. В индивидуальном аспекте власть способна приносить пользу, но в групповом аспекте власть может стать деструктивным механизмом. В ситуации, когда в группе существует иерархия, несколько членов, наделенных властью, или одновременно иерархия и несколько членов наделенных властью, групповая кооперация и продуктивность имеют высокий риск падения. При этом для лидера группы или компании такое положение дел является невыгодным и нежелательным, поскольку при отсутствии грамотной кооперации работоспособность уменьшается и влияет на торможение общего объема производительности компании или предприятия. Однако наличие власти в группе не является необратимым; в рамках исследований касательно функционирования власти в группах выделено несколько способов, которыми можно нивелировать негативные последствия групповой власти. Наиболее эффективными методами признаны: распределение власти в группе на основе функциональных полномочий, также в случае наличия иерархии в группе наилучшим является предоставление большого объема автономности в работе подчиненных. Еще одним эффективным методом назван подбор сотрудников, имеющих опыт работы на позициях как подчиненного, так и руководителя, что позволит членам группы лучше адаптироваться к власти.

---

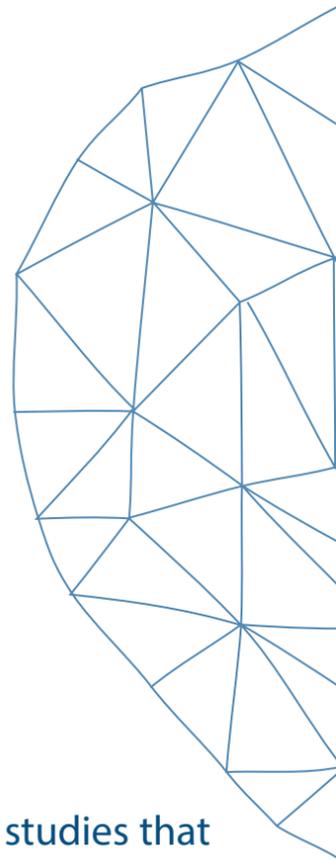
## Список использованной литературы:

1. Гарольд Лассуэлл. Перевод с английского М. В. Толмачёва. [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/880> (дата обращения: 04.07.2020).
2. Ледяев В.Г. Власть: концептуальный анализ. Москва: «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2001. – 384 с.
3. Тоффлер Э. Метаморфозы власти: знание, богатство и сила на пороге XXI века. Москва: АСТ, 2009. – 672 с.
4. Dahl R. Modern Political Analysis. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002. – 192 p.
5. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. Sage, Thousand Oaks, CA, 2nd Ed, 2001. – 328 p.
6. Pankaj C.P., Cooper D. Structural Power Equality between Family and Non-Family TMT Members and the Performance of Family Firms // Academy of Management Journal. 2014. No 6. P. 12.
7. Schwartz S. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work // Applied Psychology. 1999. No 48(1). P. 23.
8. Zhao E., Greer LL. When High-power Individuals Interact: Paranoid Cognitions, Power Struggles, and Performance Failures // Academy of Management Annual Meeting Proceedings. 2017. No 1. P. 5

# Danger to the leader: group power and how to avoid its harm

Dolgikh U.O.  
Master's degree, Saint-Petersburg State University

E-mail: udolgih@mail.ru



## Abstract

The article analyzes how power can have a destructive effect on groups. An analytical review of studies that identify the types of groups in which power harms group cooperation is conducted. At the same time, it is established that such harm can be avoided in the case of competent leadership. The technologies by which a leader can turn group power into a mechanism for increasing production productivity are considered.

## Key words

• group power • hierarchy of power • leadership •

---

## References

1. Garol'd Lassuell. Pervod s angliyskogo M. V. Tolmacheva. [Elektronnyy resurs] // Tsentr gumanitarnykh tekhnologiy. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/880> (data obrashcheniya: 04.07.2020).
2. Ledyayev V.G. Vlast': kontseptual'nyy analiz. Moskva: «Rossiyskaya politicheskaya entsiklopediya» (ROSSPEN), 2001. – 384 s.
3. Toffler E. Metamorfozy vlasti: znanie, bogatsvo i sila na poroge XXI veka. Moskva: AST, 2009. – 672 s.
4. Dahl R. Modern Political Analysis. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002. – 192 p
5. Hofstede, G. Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. Sage, Thousand Oaks, CA, 2nd Ed, 2001. – 328 p.
6. Pankaj C.P., Cooper D. Structural Power Equality between Family and Non-Family TMT Members and the Performance of Family Firms // Academy of Management Journal. 2014. No 6. P. 12.
7. Schwartz S. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work // Applied Psychology. 1999. No 48(1). P. 23.
8. Zhao E., Greer LL. When High-power Individuals Interact: Paranoid Cognitions, Power Struggles, and Performance Failures // Academy of Management Annual Meeting Proceedings. 2017. No 1. P. 5.



# Современные кадровые технологии





# Установка на должностное развитие и трудовая мотивация государственных гражданских служащих



Духновский С.В.  
Доктор психологических наук,  
профессор Гуманитарного  
института североведенья  
Югорского государственного  
университета, г. Ханты-Мансийск

e-mail: [dukhnovskysv@mail.ru](mailto:dukhnovskysv@mail.ru)

## Аннотация

В статье обсуждается вопрос о том, какие типы трудовой мотивации присущи служащим с разным уровнем установки на должностное развитие, как показателя отношения к себе профессионала. Показано, что у госслужащих с повышенной установкой на должностное развитие и активно-позитивным отношением к себе, выражен профессиональный тип трудовой мотивации, тогда как служащим с умеренно выраженной установкой на должностное развитие, соответствует «хозяйский» тип мотивации. У служащих с высоким уровнем установки на должностное развитие и активно-негативным отношением к себе, выражена «инструментальная» мотивация, а у служащих с пассивно-негативным отношением – избегательная (люмпенизированная).

## Ключевые слова

• установка • должностное развитие • отношение к себе • мотивационный тип • государственный гражданский служащий •

Профессиональное становление субъекта предполагает выстраивание карьеры, проявлением которой может являться должностной рост, уровень должностной позиции. Считаем, что этому способствуют особенности отношения к себе как профессионалу, включая установку на должностное развитие, в сочетании с особенностями трудовой мотивации. Для системы государственной гражданской службы данная проблематика имеет свою актуальность и значимость. Так, благодаря мотивации и активному, позитивному отношению к себе как профессионалу, возможно достижение желаемого для служащего должностного статуса, что, безусловно, положительно скажется на качестве профессиональной деятельности, в том числе и принятии управленческих решений.

В научном плане проблема самоотношения, в том числе и профессионального, рассматривалась в трудах В.В. Столина [13], С.Р. Пантлеева [10], К.В. Карпинского, А.М. Колышко [8], М.Н. Дарижаповой [4], П.Е. Герасимова [1] и других; вопросы мотивации поднимались в работах В.И. Герчикова, Н.Н. Опаринной [2], А.А. Грачева [3], Е.П. Ильина [7], М.Ш. Магомед-Эминова [9] и других; мотивация государственных гражданских служащих рассматривалась в исследованиях С.В. Духновского [5; 6], Н.С. Пряжникова, М.В. Полевой, Е.В. Камневой [11], Ю.В. Синягина [12], И.Б. Шебуракова, О.Н. Шебураковой [14] и других.

Отметим, что, несмотря на наличие исследований, проблема установки на должностное развитие, выступающей одним из показателей отношения к себе как профессионалу, в соотношении с трудовой мотивацией в системе государственной гражданской службы, изучена недостаточно. В частности, актуальным является вопрос о том, какие типы трудовой мотивации присущи служащим с разным уровнем установки на должностное развитие и видом отношения к себе как профессионалу, что и выступило предметом излагаемого в статье исследования.

В обследовании приняли участие 117 государственных гражданских служащих, проходивших повышение квалификации на базе ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (Курганский филиал). Стаж трудовой деятельности в системе государственной гражданской службы от 7 до 16 лет. В качестве психодиагностических методик были использованы: авторская разработка «Определение отношения к себе профессионала» (ОСП), направленная на оценку уровня притязаний, представлений и принятия себя как профессионала, а также установок на профессиональное саморазвитие и должностное развитие работника (кандидата) и «Методика определения мотивационных типов» («Мотайп», разработанная В.И. Герчиковым), предназначенная для выявления и оценки доминирующего типа трудовой мотивации: инструментального, профессионального, патриотического, хозяйского и люмпенизированного (избегательного) [2].

Описание результатов исследования.

На первом этапе исследования были проанализированы результаты, полученные по шкале «установка на должностное развитие» методики «Отношение к себе как профессионалу» (ОСП). Данный показатель у обследованных государственных гражданских служащих выражен на высоком, повышенном и среднем уровне. При переводе «сырых» значений в «стандартные», данный показатель находится в диапазоне от 6 до 10 стэнов.

В рамках дальнейшего анализа были выявлены группы служащих с разным видом отношения к себе как профессионалу и установкой на должностное развитие. В нашем подходе основанием для классификации видов отношения к себе как профессионалу выступили две характеристики личности: величина активности и позитивности. Величина активности (пассивности) личности – сила стремлений к достижению профессиональных целей, к изменению ситуации в желаемую для себя сторону; определяется уровнем притязаний и установкой на профессиональное саморазвитие. Величина позитивности (негативности) личности выражается в степени представления и принятия себя как профессионала, как факторов для профессионального, в том числе и карьерного развития.

На основе этого по методике «ОСП» нами установлены группы государственных гражданских служащих с активно-позитивным, активно-негативным и пассивно-негативным отношением к себе как профессионалу и присущими им различиями в выраженности установки на должностное развитие. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Виды отношения к себе и установка на должностное развитие у обследованных государственных гражданских служащих

Шкалы «ОСП»	Виды отношения к себе как профессионалу		
	АП	АН	ПН
Уровень притязаний	56,4±7,1	58,1±7,2	37,4±5,9

Установки на профессиональное саморазвитие	57,2±8,4	46,6±7,9	40,1±6,1
Активность	115,7±13,5	117,3±10,4	78,2±9,3
Представление о себе как профессионале	57,0±8,2	44,2±6,1	37,5±5,2
Принятие себя как профессионала	56,3±7,7	43,4±6,5	36,3±5,0
Позитивность	114,1±11,0	87,1±9,0	73,1±9,5
Установки на должностное развитие	51,3±6,9	58,2±7,0	56,2±7,4

Примечание: АП – активно-позитивное отношение к себе, АН – активно-негативное отношение к себе, ПН – пассивно-негативное отношение к себе.

Так, субъекты с активно-позитивным отношением к себе как профессионалу (n=70, 59,8% обследованных государственных гражданских служащих) характеризуются повышенным уровнем притязаний, установкой на профессиональное саморазвитие, в сочетании с принятием себя и сформированным представлением о себе как профессионале. В рамках этой группы у 42,8% (30 человек) служащих установка на должностное развитие выражена на повышенном уровне, тогда как у 57,1% (40 человек) служащих – на среднем. Данный факт мы объясняем следующим. У субъектов с повышенным уровнем установки на должностное развитие величина активности преобладает над величиной позитивности отношения к себе (находится в диапазоне 9-10 стэнов против 7-8 стэнов, соответственно). А у служащих с умеренным уровнем данной установки, наоборот, величина позитивности выше величины активности (находится в диапазоне 8-9 стэнов против 7-8 стэнов, соответственно).

Служащие с активно-негативным отношением к себе как профессионалу (n=25, 21,3% обследованных) обладают высоким уровнем притязаний, умеренно выраженной установкой на профессиональное саморазвитие, тогда как оценка и осознание себя как субъекта обладающего необходимыми личностно-профессиональными качествами, выражены на пониженном уровне. У данной категории служащих, установка на должностное развитие и показатель активности отношения к себе как профессионалу, находятся на высоком уровне (от 9 до 10 стэнов), а величина позитивности – на пониженном (от 3 до 4 стэнов).

В группе служащих с пассивно-негативным отношением к себе как профессионалу (n=22, 18,8% обследованных) уровень притязаний, установка на профессиональное саморазвитие выражены на пониженном уровне (показатель величины активности находится в диапазоне от 3 до 4 стэнов), имеет место неприятие себя и недостаточно развитое понимание себя, представление о себе как профессионале (показатель величины позитивности – в диапазоне от 3 до 4 стэнов). В то же время установка на должностное развитие выражена на высоком уровне (от 9 до 10 стэнов).

Далее обратимся к анализу профессиональной мотивации государственных гражданских служащих с разным уровнем установки на должностное развитие и видом отношения к себе как профессионалу. Для этого обратимся к результатам, полученным по методике определения мотивационных типов (Мотайп), представленных в таблице 2.

Таблица 2 – Средние значения по «Методике определения мотивационных типов» (Мотайп) у обследованных государственных гражданских служащих с разным уровнем установки на должностное развитие и отношением к себе как профессионалу

Шкалы методики «Мотайп»	Виды отношения к себе		
	АП	АН	ПН
Инструментальная мотивация	6,3±1,2	7,7±1,9	4,4±1,3
Профессиональная мотивация	8,4±1,0	4,0±1,1	3,9±1,0
Патриотическая мотивация	5,0±1,2	4,4±1,3	4,3±1,2



Хозяйская мотивация	8,3±1,4	4,2±1,1	3,5±1,1
Люмпенизированная (избегательная) мотивация	3,7±1,2	4,0±1,1	6,9±1,2

Примечание: АП – активно-позитивное отношение к себе, АН – активно-негативное отношение к себе, ПН – пассивно-негативное отношение к себе.

Данные, представленные в таблице 2, говорят о следующем.

Так, у госслужащих с повышенной установкой на должностное развитие и активно-позитивным отношением к себе как профессионалу, выражен «профессиональный» тип трудовой мотивации. По мнению В.И. Герчикова, субъект с «профессиональным» типом мотивации «ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Служащие предпочитают самостоятельность и отличаются развитым профессиональным достоинством. Доминирующие мотивы: содержание труда, самосовершенствование, творчество и разнообразие, признание (собственной уникальности и квалификации)» [2].

Также у госслужащих с активно-позитивным отношением к себе как профессионалу и умеренно выраженной установкой на должностное развитие доминирует «хозяйский» тип трудовой мотивации. Согласно В.И. Герчикову, он «выражается в добровольном принятии работником на себя полной личной ответственности за выполняемую работу. Основными мотивами при этом являются самостоятельность, автономность, достижение результата, часто власть и влияние (ради дела)» [2].

Служащим с высоким уровнем установки на должностное развитие и активно-негативным отношением к себе как профессионалу присуща «инструментальная» мотивация. Для таких служащих, по мнению В.И. Герчикова, «работа рассматривается только как источник дохода и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд; субъект будет работать с максимальной отдачей, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться. «Доминирующие мотивы: заработок, достижение (ощущение количественно измеримого результата собственного труда)» [2].

В группе государственных гражданских служащих с высоким уровнем установки на должностное развитие, но с пассивно-негативным отношением к себе как профессионалу выражен «избегательный» (люмпенизированный) тип мотивации. Как отмечает В.И. Герчиков, «основное стремление таких работников – минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. Основными мотивами служащих могут являться сохранение сил и здоровья, избегание ответственности, следование традициям, часто власть и статус (ради «выгодного» положения в организации)» [2].

Далее в таблице 3 представим соотношение уровня установки на должностное развитие, как одного из показателей отношения к себе как профессионалу, с типами трудовой мотивации обследованных государственных гражданских служащих.

Таблица 3 – Установка на должностное развитие, тип трудовой мотивации и вид отношения к себе как профессионалу у государственных гражданских служащих

Установка на должностное развитие	Вид отношения к себе как профессионалу	Тип трудовой мотивации
Повышенная	Активно-позитивное с преобладанием показателя «активность»	Профессиональная Хозяйская
Средняя	Активно-позитивное с преобладанием показателя «позитивность»	Хозяйская
Высокая	Активно-негативное	Инструментальная
Высокая	Пассивно-негативное	Избегательная (люмпенизированная)

Обсуждение результатов исследований.

Считаем, что повышенный уровень установки на должностное развитие у служащих с активно-позитивным отношением к себе в сочетании с профессиональной мотивацией может являться «естественным»



результатом их профессионального, карьерного развития. Они рассматривают должностной рост как возможность реализовать себя, проявить профессиональную компетентность, свои личностно-профессиональные качества на более высоких карьерных должностях.

Служащие с умеренной установкой на должностное развитие, активно-позитивным отношением к себе как профессионалу и хозяйской мотивацией, рассматривают должность в контексте горизонтальной карьеры. Для них скорее всего ведущее значение имеет наличие возможности расширения и усложнения профессиональных задач в рамках актуального должностного статуса, нежели стремление занять более высокий уровень должностной позиции.

Высокий уровень установки на должностное развитие в сочетании с инструментальной мотивацией и активно-негативным отношением к себе как профессионалу может говорить о следующем. Служащие рассматривают высокий должностной статус как средство достижения материальных, экономических и иных благ прямо или косвенно вытекающих из занимаемой должности. При этом субъект не соотносит свои личностно-профессиональные качества с квалификационными должностными требованиями; его мало волнует вопрос о том, соответствует он должности или нет.

Высокий уровень установки на должностное развитие госслужащих в сочетании с избегательной мотивацией и пассивно-негативным отношением к себе как профессионалу может говорить о том, что достижение желаемого (более высокого) должностного статуса является своего рода компенсацией комплекса «личностно-профессиональной некомпетентности», где должность и статус являются лишь средством самоутверждения субъекта в трудовом коллективе (при нежелании развивать свои профессионально-психологические качества).

Таким образом, в зависимости от выраженности установки на должностное развитие, трудовой мотивации и вида отношения к себе как профессионалу достижение высокого (престижного) должностного статуса может рассматриваться государственными гражданскими служащими как: возможность более полно реализовать себя как профессионала, проявив свои «лучшие» личностно-профессиональные качества; условие материального и социального благополучия; малозначимый показатель профессиональной компетентности по сравнению с качественным выполнением профессиональной деятельности, сопровождаемым принятием на себя всей полноты ответственности за результат; компенсация «личностно-профессиональной некомпетентности».

Результаты проведенных исследований позволяют сформулировать следующие выводы:

1. Установка на должностное развитие соотносится с типами трудовой мотивации и видами отношения к себе как профессионалу государственных гражданских служащих. Установлено, что у госслужащих с повышенной установкой на должностное развитие и активно-позитивным отношением к себе как профессионалу выражен «профессиональный» тип трудовой мотивации. У госслужащих с умеренно выраженной установкой на должностное развитие и активно-позитивным отношением к себе как профессионалу, доминирует «хозяйский» тип трудовой мотивации. Служащим с высоким уровнем установки на должностное развитие и активно-негативным отношением к себе как профессионалу, присуща «инструментальная» мотивация. В группе государственных гражданских служащих с высоким уровнем установки на должностное развитие, но с пассивно-негативным отношением к себе как профессионалу выражен «избегательный» (люмпенизированный) тип мотивации.
2. В зависимости от выраженности установки на должностное развитие, трудовой мотивации и вида отношения к себе как профессионалу, достижение высокого (престижного) должностного статуса может рассматриваться государственными гражданскими служащими как возможность более полно реализовать себя – профессионала, проявив свои «лучшие» личностно-профессиональные качества; как условие материального и социального благополучия и иных благ, которые «даёт» должность; как малозначимый показатель профессиональной компетентности, по сравнению с качественным выполнением профессиональной деятельности, сопровождаемым принятием на себя всей полноты ответственности за результат; как компенсация «личностно-профессиональной некомпетентности».
3. Использование результатов исследования может быть полезным, как в рамках проведения конкурсных процедур, так и при составлении индивидуального плана личностно-профессионального, карьерного развития государственного гражданского служащего. Оценка отношения к себе как профессионалу в сочетании с установкой на должностное развитие позволяет прогнозировать

возможную трудовую мотивацию и удовлетворенность карьерой государственных гражданских служащих. Развитие и поддержание у служащего активно-позитивного отношения к себе как профессионалу является одним из условий минимизирующим его кадровые риски, залогом психологического и соматического здоровья, внутренней гармонии и высокой работоспособности.

---

## Список использованной литературы:

1. Герасимов П.Е. Теоретические аспекты проблемы «самоотношения» // Ученые записки. 2010. Т. 3. Сер. Психология. Педагогика. № 4 (12). С. 80-84.
2. Герчиков В.И., Опарина Н.Н. Мотивация персонала: методическое пособие. Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». Москва, 2006.
3. Грачев А.А. Организационный подход к формированию культуры безопасности работника // Проблемы педагогики и психологии. 2014. № 1. С. 276-287.
4. Дарижапова М.Н. Акмеологические особенности самоотношения государственных служащих. автореф. дисс. ...канд психол. наук. Москва, 2008. 26 с.
5. Духновский С.В. Профессиональная мотивация государственных гражданских служащих с разным уровнем притязаний // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2020. №4. С. 27-32.
6. Духновский С.В. Психологическая надежность и кадровая безопасность (на примере государственной гражданской и муниципальной службы): Монография. Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2018. 314 с.
7. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 512 с.
8. Карпинский К.В., Колышко А.М. Профессиональное самоотношение личности и методика его психологической диагностики: монография. Гродно: ГрГУ, 2010. 140 с.
9. Магомед-Эминов М.Ш. Трансформация личности. Москва: Психоаналитическая ассоциация, 1998. 496 с.
10. Пантлеев С.Р. Методика исследования самоотношения. М.: Смысл, 1993. 32 с.
11. Пряжников Н.С., Полевая М.В., Камнева Е.В. Мотивация, стимулирование, вознаграждение труда госслужащих: теоретико-методологический и прикладной аспекты // Вестник Омского университета. Сер. «Экономика». 2018. № 1(61). С. 163-172.
12. Синягин Ю.В. Личностно-профессиональные факторы успешности карьеры современных государственных служащих // Мир психологии. 2010. №4. С. 226-240.
13. Столин В.В. Самосознание личности. Москва: МГУ, 1983. 284 с.
14. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Мотивация государственных гражданских служащих: необходимость системного подхода // Вестник РУДН. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2018. Т. 5. № 3. С. 295–304.

## Job development and labour motivation of civil servants

Dukhnovsky S.V.

Doctor of Psychological Sciences, Professor of the Humanitarian Institute of Northern Studies of Ugra State University, Khanty-Mansiysk

E-mail: dukhnovskysv@mail.ru

## Abstract

The article discusses the issue of what types of labor motivation are inherent in employees with different levels of preference for job development, as an indicator of the attitude of a professional towards himself. It has been shown that civil servants with an increased attitude to official development and an active-positive attitude towards themselves have a professional type of labor motivation, while employees with a moderately pronounced attitude to official development have a «master» type of motivation. Employees with a high level of attitude to official development and an active-negative attitude towards themselves, expressed «instrumental» motivation, and employees with a passive-negative attitude avoidable (lumpenized).

## Key words

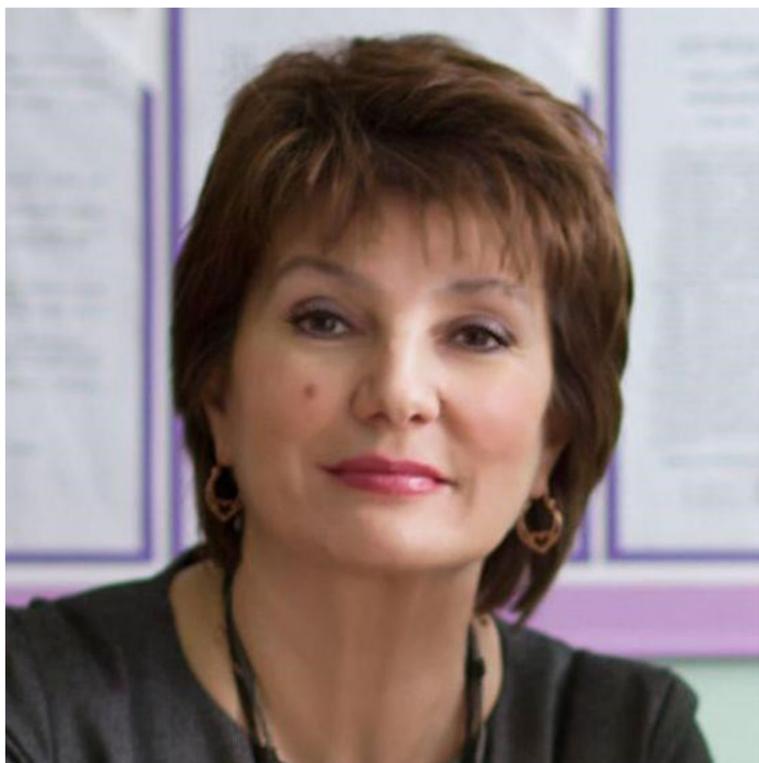
• attitude • official development • attitude towards oneself • motivational type • civil servant •

---

## References

1. Gerasimov P.E. Theoretical aspects of the problem of «self-relation» // Scientific notes. 2010. Vol. 3. It is gray. Psychology. Pedagogy. No. 4 (12). P. 80-84.
2. Gerchikov V.I., Oparina N.N. Motivation of staff: methodological manual. Appendix to the Human Resources Reference log. Moscow, 2006.
3. Grachev A.A. Organizational approach to the formation of a worker's safety culture // Problems of pedagogy and psychology. 2014. No 1. P. 276-287.
4. Darizhapova M.N. Akmeological features of self-attitude of public servants. Diss.... kand psychological sciences. Moscow, 2008. 26 p.
5. Dukhnovsky S.V. Professional motivation of civil servants with different levels of claim // State and municipal administration. SCAGS Scientific Notes. 2020. No. 4. P. 27-32.
6. Dukhnovsky S.V. Psychological reliability and personnel security (on the example of the state civil and municipal service): Monograph. Kurgan: Publishing House of the Kurgan State Unt, 2018. 314 p.
7. Ilyin E.P. Motivation and motives. St. Petersburg: Peter, 2006. 512 p.
8. Karpinsky K.V., Kolyshko A.M. Professional self-presentation of personality and the method of its psychological diagnosis: monograph. Grodno: GrSU, 2010. 140 p.
9. Magomed-Eminov M.Sh. Transformation of personality. Moscow: Psychoanalytic Association, 1998. 496 p.
10. Pantileev S.R. Methodology for the study of self-relation. M.: Meaning, 1993. 32 p.
11. Pryazhnikov N.S., Polevaya M.V., Kamneva E.V. Motivation, stimulation, remuneration of civil servants: theoretical, methodological and applied aspects // Bulletin of Omsk University. It is gray. «Economy». 2018. No 1(61). P. 163-172.
12. Sinyagin Yu.V. Personal and professional factors of the success of the career of modern civil servants // The world of psychology. 2010. No 4. P. 226-240.
13. Stolin V.V. Self-awareness of personality. Moscow: Moscow State University, 1983. 284 p.
14. Sheburakov I.B., Sheburakova O.N. Motivation of state civil servants: the need for a systematic approach // Bulletin of RUDN. Series: State and Municipal Administration. 2018. Vol. 5. No. 3. P. 295-304.

# Развитие подвижного интеллекта студентов вуза на примере чемпионатного обучения



Первухина И.Ю.  
Кандидат филологических наук,  
заместитель директора Центра  
стратегических инициатив,  
Дзержинский филиал РАНХиГС при  
Президенте Российской Федерации

e-mail: [dekanspo@dzh.ranepa.ru](mailto:dekanspo@dzh.ranepa.ru)



Егоров А.И.  
Доктор исторических наук,  
директор Центра стратегических  
инициатив, Дзержинский филиал  
РАНХиГС при Президенте  
Российской Федерации

e-mail: [egorov@dzh.ranepa.ru](mailto:egorov@dzh.ranepa.ru)

## Аннотация

В статье рассматриваются механизмы формирования подвижного интеллекта студентов вуза во время их подготовки к участию в чемпионате Президентской академии по стратегии и менеджменту Business Battle, Всероссийскому молодёжному кубку по менеджменту «Управляй!». Особое внимание в связи с этим уделяется характеристике новой методики think different, которая наряду с формированием у студентов ключевых профессиональных бизнес-компетенций учит выходить за рамки обучающих решений и экспериментировать.

## Ключевые слова

• изменения • образование • подвижный интеллект • лидерство • think different •



Сегодня стало очевидным: мир вступил в острую фазу нестабильности при ускорении изменений. В связи с этим ключевой задачей образования становится формирование у обучающихся мотивации и готовности к изменениям. Общественное развитие предполагает движение вперед, что, в свою очередь, требует быстрого и успешного решения возникающих проблем. Это актуализирует следующие навыки и умения: глубокий анализ сложных объектов познания и умение справляться с неопределенностью; создание и распространение вокруг себя смыслов, объединяющих субъектов прогресса; умение мыслить мультизадачно, т.е. быстро переключаться между заданиями и параллельно генерировать решения для каждого из них; строить эффективные коммуникации с заинтересованными партнерами (как действующими, так и потенциальными) через социальные сети.

Наступает время тех, кто создал и эффективно эксплуатирует сообщества лидеров изменений, хотя, конечно, теперь их нужно разворачивать в сторону новой реальности. В России происходит смена парадигмы образования: от узко профессионального к проблемному, практически ориентированному, призванному системно развивать сознание и интеллект обучающихся. В рамках новой образовательной парадигмы необходимо говорить об интеллектуализации образовательного процесса в вузе. Она состоит в том, что профессиональное образование, наряду с познавательной функцией, реализует миссию драйвера изменений, состоящую в развитии интеллектуального потенциала студентов. В настоящее время обществом востребованы специалисты, способные к активной творческой деятельности. Насыщенность требований к выпускникам ставит перед вузом в качестве одной из центральных задач развитие у них широкого спектра интеллектуальных качеств: способности к непрерывному самообразованию, готовности к инновационной деятельности и системному мышлению.

Воспитать таких специалистов традиционными способами нельзя. Студент вуза XXI века должен принимать ежедневно огромное количество решений в ходе обучения, на этапе практической деятельности, при построении индивидуальной траектории своего развития. Интеллектуализация и индивидуализация процесса обучения, расширение форматов обучения и увеличение спектра образовательных возможностей, повышение мотивации студентов к обучению – все эти векторы соединяются в одной точке, а именно компетентном выпускнике учебных заведений.

К сожалению, профессорско-преподавательский состав вузов не всегда демонстрирует новаторский подход, зачастую ограничиваясь воспроизведением уже имеющегося знания. В силу этого обучающиеся оказываются перед сложным выбором: либо смириться с устаревшей моделью взаимодействия с преподавателями, обрекая себя на отставание в жесткой конкурентной борьбе с более удачливыми коллегами-студентами, либо воспользоваться опытом, накопленным инновационными подразделениями вузов, специализирующимися на разработке и внедрении новых образовательных методик, а также их апробации в ходе реализации различных проектов.

В этом плане Центр стратегических инициатив (ЦСИ), действующий в структуре Дзержинского филиала РАНХиГС, представляет собой организационную модель, комплексно занимающуюся всеми элементами цепочки образовательного процесса.

В центре внимания ЦСИ находится интеллект обучающихся. Очевидно, что интеллектуальные технологии открывают новые пути повышения качества образовательных услуг в условиях современного информационного общества.

Нашей целью сегодня становится подготовка будущих лидеров изменений путем формирования у них подвижного интеллекта, развития лидерских качеств и умения нестандартно решать глобальные управленческие задачи, профессионально отвечать на постоянно возникающие вызовы в процессе соревнований, интеллектуальных чемпионатов и олимпиад во время участия студентов в проектах платформы «Россия – страна возможностей».

В связи с поставленной целью определены новые образовательные задачи:

1. Создание в РАНХиГС реальных возможностей для формирования лидеров изменений, а также объединение лидеров изменений на одной программной платформе в условиях новой реальности.
2. Формирование «площадки возможностей» для обучающихся: поиск новых видов профессиональной деятельности для развития подвижного интеллекта студента и расширения его познавательных горизонтов, формирование ситуации интеллектуального доминирования.



3. Максимальное развитие подвижного интеллекта студентов в новом формате образовательного ресурса – «Цифровой школе бизнеса» – во время участия студентов во Всероссийском молодежном кубке по менеджменту «Управляй!», в чемпионате по стратегии и менеджменту Business Battle и других соревнованиях с использованием компьютерного бизнес-симулятора.

4. Внедрение в РАНХиГС новой методики чемпионатного обучения think different, помогающей нестандартно, без использования шаблонов решать новые управленческие проблемы.

Два типа интеллекта – подвижный и кристаллизованный, выделенные впервые британским и американским психологом Р.Б. Кэттеллом [6], важны для эффективного обучения студентов. Кристаллизованный интеллект (crystallized intelligence) основан на воспоминании прошлого опыта, долговременной памяти; по сути это компетенция ранее полученного знания. Однако в современное время становится все более востребованным подвижный интеллект (fluid intelligence), который задействует способность человека создавать уникальное решение в ответ на вызов.

Люди с высоким уровнем подвижного интеллекта могут быстро решать возникающие проблемы и создавать новые логические решения путем выявления закономерностей, вызывающих эти проблемы. Подвижный интеллект – способность мыслить логически, воспринимать и запоминать новое, решать непривычные проблемы, а созданная в ЦСИ для развития подвижного интеллекта студентов обучающая бизнес-платформа – это своего рода фреймворк [5] (framework – «конструкция», «структура»), т.е. программная платформа для формирования управленческих решений, выводящая их разработку на новый уровень.

Согласимся с А.Г. Асмоловым, утверждающим, что в современном обществе привычные адаптационные стратегии почти не работают, в «эпоху перемен выигрывает тот, кто выбирает стратегию преадаптации – готовности к изменениям» [1], возможность формирования которой для человека с развитым подвижным интеллектом не является проблемой. Преадаптация (в отличие от адаптационных моделей развития) является тем ресурсом, который может вывести страну из многих нерешаемых, на первый взгляд, ситуаций в эпоху неопределенности. И именно носители преадаптивного поведения сегодня могут стать лидерами изменений. Можно считать, что преадаптация – это бесконечное количество инновационных возможностей, реализуемых в эпоху перемен.

Дзержинский филиал РАНХиГС на протяжении нескольких лет занимается инновациями, например, в Центре стратегических инициатив в 2015 г. был разработан и внедрен проект «Школа Business Battle» [3], который формировался и реализовывался сначала во внеучебной работе со студентами, а к 2016 г. стал частью нового проекта «Корпоративная школа бизнеса и управления». Одновременно он был внедрен в учебную деятельность (в программу учебной практики студентов, обучающихся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление»), а с 2017 г. – в работу со слушателями программ ДПО. Центр стратегических инициатив работает не только с преподавателями и студентами, но и с органами местного самоуправления, оказывая им методическую и образовательную поддержку в разных направлениях, одним из которых является подготовка команд ДПО для участия в чемпионатах РАНХиГС по стратегии и управлению бизнесом с использованием компьютерного бизнес-симулятора. Сегодня проект «Корпоративная школа бизнеса и управления» трансформировался в «Цифровую школу бизнеса «Управляй!», которая объединяет на своей интерактивной образовательной платформе представителей нескольких филиалов РАНХиГС.

В настоящее время мы инициируем участие студентов в разнообразных конкурсах платформы «Россия – страна возможностей», так как это хороший шанс для быстрого развития подвижного интеллекта студента, возможность раскрыть свой управленческий потенциал, сформировать умение быстро решать возникающие вызовы, протестировать сформированные во время обучения в нашем проекте управленческие навыки в формате бизнес-игры и начать карьеру управленца.

Молодежный кубок по менеджменту «Управляй!» (далее кубок «Управляй!»), во время подготовки к которому стала формироваться наша методика, является частью открытой платформы «Россия – страна возможностей», реализация которой в 2018 г. началась с указания Президента РФ В.В. Путина наладить работу социальных лифтов [2]. Цель кубка – выявить обладающих управленческим потенциалом студентов российских вузов и создать условия для развития их компетенций. Этот проект стал «площад-



кой возможностей» для студентов, получивших в процессе участия в проекте hard и soft skills (профессиональные и гибкие навыки) и значительно повысивших подвижный интеллект.

Результатом работы ЦСИ по подготовке студентов к кубку «Управляй!» стало первое общекомандное место Дзержинского филиала РАНХиГС по Российской Федерации в 2018 г.: среди 16 000 участников из разных вузов страны 16 дзержинских студентов попали в Топ-100, вышли в финал кубка, а два студента стали победителями, получив сертификаты достоинством 500 000 рублей на обучение в магистратуре РАНХиГС. В целом проект «Управляй!» стал реальным социальным лифтом для студентов из провинции, из удаленных от центров вузов.

При подготовке студентов к кубку «Управляй!» в 2018 г. ЦСИ начал формировать новую методику, которую было решено назвать think different (думаю по-другому). Наряду с формированием ключевых профессиональных компетенций она учит студентов выходить за рамки привычного, экспериментировать. Ведь конструирование будущего на основе прошлого опыта всегда приводит к эффекту привычной колеи, что в проекте чемпионатного обучения ведет к неудачам. Существует другой принцип, который предложил директор IBM Т. Уотсон. Он гласит: «Если вы хотите преуспеть, удвойте частоту своих неудач» [1]. Это болезненно, но работает.

В поисках путей формирования подвижного интеллекта и нужных студентам управленческих и бизнес-компетенций ЦСИ шел по пути создания собственной системы обучения, включающей в себя два важнейших элемента.

Во-первых, речь идет о внутрифилиальном тренинг-центре для подготовки и участия студентов и слушателей ДПО в чемпионатах по стратегии и менеджменту, главным направлением деятельности которого стало формирование профессиональных компетенций в режиме online. Работа в данной среде доступна каждому студенту, являющемуся участником дзержинского проекта, а также нашим партнерам. Накоплена серьезная база данных управленческих отчетов сценариев игры чемпионатов Business Battle и GMC с 2013 по 2020 год (более 15 000 отчетов). На этой основе ведется обучение студентов разработке стратегий к чемпионатам и конкурсам на основе компьютерного бизнес-симулятора. Все команды, участвующие в проекте, используют обучающую базу платформы, направляются бизнес-тренерами, обмениваются профессиональной информацией внутри филиальной сети и в сети Интернет: <http://vk.com/club59300937>, <http://vk.com/club59805186> и др. Созданная в ЦСИ интерактивная обучающая платформа предоставила возможность оперативно взаимодействовать со студентами в условиях дистанционной работы.

Вторым ключевым элементом выступает упомянутая методика think different, использующая формат чемпионатного обучения. Она базируется не на традиционной рациональности, а на гибкости и готовности к переменам (redundancy). Эта же методика позволяет, работая в программной бизнес-среде, создавать эксклюзивные управленческие решения. Последние кажутся нерациональными лицам, которые недостаточно хорошо знакомы с темой, причем интуитивные успешные управленческие решения воспринимаются такими людьми «сформированными вне логики», во многом случайно. Однако на самом деле это есть позитивный итог работы методики think different, позволяющей обучающимся выйти на качественно новый уровень интеллектуального развития.

Важно, что во время обучения студентов на новой платформе бизнес-тренеры формируют у них мотивацию вдохновения и интеллектуального роста, отдавая должное их самостоятельности в творчестве. На основе компьютерной Excel-модели, разработанной в рамках ЦСИ, обучающиеся создают свои компьютерные модули, позволяющие сформировать нестандартные управленческие решения. Бизнес-тренеры направляют деятельность студентов, однако выбор конкретного решения или его трансформация всегда остается за обучающимися.

Управление виртуальным предприятием (75 решений в квартал), построение стратегии его успешного развития, получение и учет новых данных о нем в процессе игры в течение 4 периодов (кварталов), планирование производства, маркетинговые задачи – все это является задачей студентов во время чемпионатов по стратегии и менеджменту. Успех или неудача в решающей степени зависят от способности менеджеров компании, которыми являются студенты в процессе игры, быть мобильными, быстро перестраиваться в зависимости от потребностей рынка, видеть проблемы и заставлять успешно работать

сформированные подвижным интеллектом «интуитивные» управленческие решения.

Благодаря цифровым технологиям в ЦСИ начался переход от модели предварительного проектирования учебных управленческих решений к подвижной модели постоянного экспериментирования и апробации созданных управленческих решений [4]. Возможности цифровых технологий и скорость изменений (сценарии игры в чемпионатах постоянно модифицируются) заставляют постоянно тестировать созданные авторами методики управленческие решения, анализировать решения, предлагаемые студентами.

Лавинообразное увеличение обучающих материалов и созданных компьютерных модулей, повышение объемов работы, необходимость постоянно быть в зоне доступа с обучаемыми заставили ЦСИ систематизировать цифровую базу учебных проектов школы, изменить форматы обучения и активизировать интерактивные коммуникации участников проекта. Учебный процесс протекает таким образом, что практически всеобучающиеся вовлечены в процесс познания, причем этим они заняты в удобное для них время. Совместная деятельность в процессе познания и активное освоение учебного материала позволяют создать ситуацию, в рамках которой каждый участник обучающего интерактивного проекта вносит в общий успех свой вклад. Постоянно идет обмен знаниями, идеями, способами взаимодействия как с преподавателем, так и с другими участниками проекта.

Модели и алгоритмы апробации экономических решений в кубке «Управляй!» и в чемпионате Business Battle, созданные в ситуациях неопределенности, ведут к развитию подвижного интеллекта, победам в чемпионатах и повышению уровня удовлетворенности участников образовательного процесса от собственной деятельности. Новые вызовы, выход из зоны комфорта, совершенствование интеллектуальной деятельности и, в конечном счете, открытые двери новым идеям вдохновляют студентов, повышают ясность их ума, формируют стремление к знаниям, активизируют интуицию.

Таким образом, активный процесс профессионального бизнес-обучения посредством новой методики зарекомендовал себя в качестве отличного способа повысить уровень подвижного интеллекта студентов вуза, развить креативность, сформировать готовность к новым вызовам и умению их преодолевать в ситуациях неопределенности, так часто возникающих в современном обществе.

---

## Список использованной литературы:

1. Колесников А. Конкурс пророков: ставка на мотивацию роста и поведенческую экономику. *Economy Times*. – 2017. – 24 октября. Режим доступа: <http://economytimes.ru/?q=kurs-rulya/konkurs-prorokov-stavka-na-motivaciyu-rosta-i-povedencheskuyu-ekonomiku> (дата обращения: 22.07.2020).
2. О создании автономной некоммерческой организации «Россия – страна возможностей»: указ Президента Российской Федерации от 22.05.2018 № 251. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71848106> (дата обращения: 22.07.2020).
3. Первухина И.Ю. Инновационный образовательный проект факультета среднего профессионального образования и довузовской подготовки Дзержинского филиала РАНХиГС «Школа Business Battle» // Лучшие практики в образовании и профориентации Президентской академии: сборник методических материалов и статей; под ред. И.А. Газиевой. Выпуск 1. – М.: Издательский дом «Дело», 2016. – С. 150–154.
4. Первухина И.Ю. Интеллектуальный инкубатор Дзержинского филиала РАНХиГС – новый формат образовательного ресурса в вузе // Лучшие практики в образовании и профориентации Президентской академии: сборник методических материалов и статей; под ред. И.А. Газиевой. Выпуск 4. – М.: Издательский дом «Дело», 2019. – С. 130–143.
5. Форсье Дж. Django. Разработка веб-приложений на Python. Цифровая книга. Режим доступа: <https://www.ozon.ru/context/detail/id/141734375> (дата обращения: 22.07.2020).
6. Cattell R.B. *Intelligence: its Structure, Growth and Action*, Volume 35, North Holland, 1987.

# Development of fluid Intelligence of University Students on the example of Championship Training

Pervukhina I.Y.

PhD in Philological sciences, Deputy Director of the Center for Strategic Initiatives, RANEPА, Dzerzhinsky Branch, Dzerzhinsk city

E-mail: dekanspo@dzh.ranepa.ru

Egorov A.I.

Doctor of Historical Sciences, Associate Professor, Director of the Center for Strategic Initiatives, RANEPА, Dzerzhinsky Branch, Dzerzhinsk city

E-mail: egorov@dzh.ranepa.ru

## Abstract

The paper considers the mechanisms of formation of fluid intelligence of University students during their preparation for participation in the Championships on strategy and management Business Battle, GMC, youth Cup on management «Manage!». In this regard, special attention is paid to the characteristics of the new think different methodology, which, along with the formation of key professional business competencies in students, teaches them to go beyond learning solutions and experiment.

## Key words

• change • education • fluid intelligence • leadership • think different •

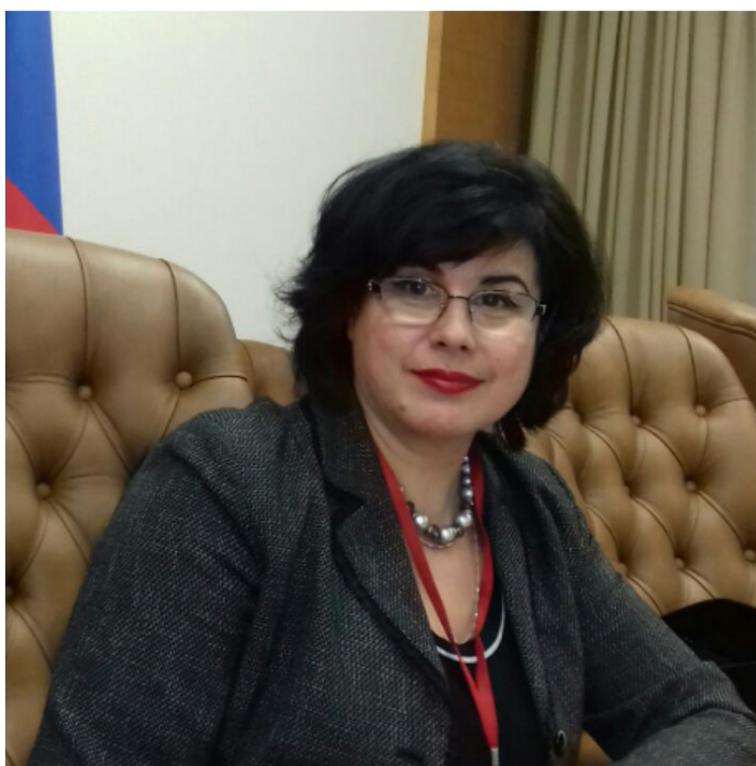
---

## References

1. Kolesnikov A. Competition of prophets: stake on growth motivation and behavioral economics // Economy Times. – 2017. – 24 October. Available at: <http://economytimes.ru/?q=kurs-rulya/konkurs-prorokov-stavka-na-motivaciyu-rosta-i-povedencheskuyu-ekonomiku> (accessed: 22.06.2020).
2. On the creation of an autonomous non-profit organization «Russia – the country of opportunities»: Decree of the President of the Russian Federation dated May 22, 2018 No. 251. – Available at: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71848106> (accessed: 28.06.2020).
3. Pervukhina I.Yu. An innovative educational project of the faculty of secondary vocational education and pre-university training of the Dzerzhinsky branch of the RANEPА «School of Business Battle» // Best practices in education and career guidance of the Presidential Academy: a collection of teaching materials and articles; ed. I.A. Gazieva. Issue 1. – M.: Delo Publishing House, 2016. – pp. 150–154.
4. Pervukhina I.Yu. Intellectual incubator of the Dzerzhinsky branch of the RANEPА - a new format of an educational resource in a university // Best practices in education and career guidance of the Presidential Academy: a collection of teaching materials and articles; ed. I.A. Gazieva. Issue 4. – M.: Delo Publishing House, 2019. – pp. 130–143.
5. Forsier J. Django. Development of web applications in Python. Digital book. Available at: <https://www.ozon.ru/context/detail/id/141734375> (accessed: 22.06.2020).
6. Cattell R.B. Intelligence: its Structure, Growth and Action, Volume 35, North Holland, 1987.



# Адаптивное лидерство в условиях неопределенности



Зотова И.В.

Кандидат психологических наук, доцент  
кафедры управления персоналом ИГСУ  
РАНХиГС при Президенте Российской  
Федерации

E- mail: [coachzotova@gmail.com](mailto:coachzotova@gmail.com)

## Аннотация

Лидеры сталкиваются с вызовами неопределённости, которые требуют выработки новых стратегий и решений, которые раньше не применялись. Адаптивность требует от лидера метакогнитивного подхода в мышлении, гибкости и неординарности в поступках, применения модели адаптивного лидерства в поведении. Адаптивный лидер должен принять неопределенность и адаптировать новые подходы, чтобы приспособиться к новым обстоятельствам. Для того, чтобы преуспеть в этом измерении, нужно искать поддержку на всех уровнях организации. VUCA мир становится частью нашей жизни и к нему необходимо приспособиться, а значит применить адаптивное лидерство.

## Ключевые слова

• компетенции • адаптация • неопределенность • лидерство • гибкость • VUCA мир •



Сегодня мир столкнулся с невероятно сложными проблемами, как никогда влияющими на весь ход развития человечества, и поэтому нуждается в настоящих лидерах, способных взять на себя ответственность, обладающих способностью использовать новые возможности, позволяющими справиться со стоящими перед человечеством глобальными задачами и вызовами современности и способными повести мировое сообщество к новым перспективам его дальнейшего развития. Еще никогда не стояло перед лидерами такого большого количества таких сложных и масштабных задач как сегодня.

И в то же время еще никогда не было у лидеров таких разнообразных возможностей для решения этих задач. При этом нужны те, кто проявит смелую инициативу и возьмет на себя огромную ответственность за будущее всего человечества. Вот только краткий список глобальных проблем, стоящих сегодня перед мировым сообществом:

- финансовый кризис;
- экономический кризис;
- кризис экономической модели;
- кризис системы управления;
- кризис перепроизводства;
- кризис эффективности;
- кризис производительности труда;
- кризис ресурсов (энергетика, кадры, инвестиции);
- экологический кризис;
- демографический кризис;
- гуманитарный кризис;
- кризис, связанный с пандемией COVID-19.

Такое резкое проявление огромного множества проблем практически во всех областях человеческой жизнедеятельности подводит к закономерному выводу о глобальном кризисе нашей цивилизации. Эти кризисы рождают состояние неопределенности или состояние VUCA. VUCA мир – новый термин, придуманный американцами: Volatility (нестабильность), Uncertainty (неопределенность), Complexity (сложность) и Ambiguity (неоднозначность) [2].

Рассмотрим характеристики VUCA мира.

Volatility – при нестабильности мы можем довольно много знать о ситуации и можем предугадать результат своих действий. Здесь главным вызовом является скорость перемен.

В настоящее время многие бизнесы ведут деятельность на нестабильных рынках с быстро меняющимися обстоятельствами.

Complexity – в неопределенных ситуациях мы можем довольно много знать о ситуации, но не быть уверенными, как действовать дальше. Это сопоставимо с военным термином «туман войны» – когда мы не знаем, как поступить.

Complexity – сложность представляет собой ситуацию, в которой мы осознаем последствия наших действий, но работаем с таким количеством факторов, влияющих на принятие решения, что возможность давать оценку затуманена.

Ambiguity – неоднозначность описывает недостаток присущий осведомленности и предсказуемости одновременно. Это может быть ситуация, когда мы представляем рынку абсолютно новую бизнес модель или запускаем ранее не опробованную комбинацию технологий.

Во времена быстрых перемен и состоянии неопределенности возрастает необходимость в лидерах-визионерах, возрастает также необходимость в адаптивном лидерстве.

Отметим, что именно в нестабильные времена, человеческие взаимоотношения становятся первостепенными, связи между людьми становятся решающе важными. При этом лидеры должны фокусироваться на выстраивании коммуникаций и развитии необходимых компетенций, позволяющих выжить в VUCA мире.

Часто лидеры думают, что дестабилизация бизнеса – это всегда битва технологий и что лучшая технология победит. Однако на самом деле побеждает умение сотрудников адаптироваться, которое проявляется в выборе тех компетенций, которые позволяют быстро перестраивать свое поведение в соответ-

ствии с изменяющимися обстоятельствами [1].

Чтобы выжить в этом мире, нужно быть быстрым, динамичным, способным постоянно меняться, адаптироваться, постоянно учиться. На смену традиционной образовательной модели приходит концепция life-long learning – обучение, продолжающееся всю жизнь. Постоянно учиться, менять профессию, меняться внутри профессии – вот чего требует новая реальность.

На конференции «Антихрупкость. Жизнь после карантина: стратегии восстановления и развития», организованной бизнес-школой СКОЛКОВО в партнёрстве с Международным финансовым центром «Астана», обсуждались новые компетенции, которые стали востребованными в период пандемии.

Таблица 1 – Компетенции, востребованные в новой реальности

ТОП-10 востребованных навыков 2020	Востребованные навыки в пост-коронавирусном мире
1. Умение решать сложные проблемы	1. Адаптивность и гибкость
2. Критическое мышление	2. Техническая подкованность
3. Креативность	3. Креативность и инновации
4. Управление людьми	4. Грамотность в работе с данными
5. Взаимодействие с другими	5. Критическое мышление
6. Эмоциональный интеллект	6. Цифровые навыки
7. Умение выносить собственное суждение и принимать решение	7. Навыки кодирования цифровых данных
8. Клиенториентированность	8. Лидерство
9. Умение вести переговоры	9. Эмоциональный интеллект
10. Когнитивная гибкость	10. Необходимость непрерывного обучения

Итак, как оказалось, компетенция адаптивность очень важна в быстро меняющихся условиях. Какие смыслы привносит адаптивность? Руководитель, который адаптивен, адаптирует свои методы работы и стиль поведения в соответствии с требованиями изменившейся ситуации, помогает другим адаптироваться к изменениям. В чем проявляется адаптивность:

- быстро перестраивает свое поведение в соответствии с изменяющимися обстоятельствами;
- в ситуации столкновения различных точек зрения быстро находит компромиссные варианты решения;
- быстро переключается с выполнения одной задачи на другую без потери качества;
- отказывается от привычных методов работы в пользу новых, если оценивает их как более эффективные;
- своим поведением показывает пример адаптации к изменениям;
- поддерживает других людей и помогает им приспособиться к изменениям (разъясняет ситуацию и дает рекомендации).

Варианты адаптивности отражаются на примерах поведения руководителя (общем, оперативном и стратегическом) и выражаются в способности оставаться полностью функциональным, приспособившись к изменяющимся обстоятельствам (окружающая среда, рабочий процесс, человек).

Алгоритм общего поведения руководителя:

- готов изменить свой распорядок,
- не является жестким,
- не смущается приспособливаться, отказываясь от своей индивидуальности.

Алгоритм оперативного поведения:

- адаптирует свои методы, когда требуется, не требует большого количества времени для адаптации к новой задаче;
- продолжает работать эффективно, когда задачи внезапно меняются, легко приспособливается к новым условиям работы с другими правилами;
- легко переключается на другие стандарты и ценности.

Алгоритм тактического поведения:

- легко приспособливается к различным задачам и требованиям после слияния или поглощения;

- способен развивать профессиональные отношения с коллегами и клиентами из разных культур, религий и с разными особенностями характера;
- корректирует свои планы и цели, если это выгодно приводит свой стиль поведения к определенной норме в другой среде;
- старается не выделяться;
- легко адаптирует планы и схемы, когда это необходимо.

И, наконец, алгоритм стратегического поведения:

- следует правилам и воззрениям, соответствующим его/её новой позиции, как внутри организации, так и за её пределами;
- действует в соответствии с особенностями культуры и следует установленным правилам;
- корректирует собственное мнение и цели для достижения общих целей;
- открыт для различных норм, ценностей и правил, без потери чувства идентичности;
- легко выделяет в различных ситуациях и контекстах важные культурные составляющие и действует в соответствии с ними.

Однако важная особенность этого процесса адаптивности руководителя – это зависимость от мировоззрения лидера и уровня его мышления. В 1994 году профессор Гарвардского университета Рон Хейфец в своей книге «Leadership Without Easy Answers» описал адаптивное лидерство как набор стратегий, которые лидер может использовать для преодоления препятствий, чтобы достигать значительных позитивных изменений и адаптироваться к меняющемуся окружению.

По мнению Рональда Хейфеца лидеры должны применять новые стратегии и модели для преодоления любых возникающих проблем, и именно в этом заключается назначение адаптивного лидерства. Анализируя современные организации Рональд Хейфец в процесс адаптивного лидерства выделяет три стадии:

- изучение событий и тенденций;
- интерпретация и разработка гипотез;
- создание модели поведения.

Необходимо отметить, что эти три стадии имеют свойство постоянно повторяться, так что когда вы завершите их, повторяйте эти шаги снова и снова. Меняется мир, меняются события и тенденции.

В самом общем виде, рассматривая поведенческие аспекты адаптации, адаптивное лидерство – это особая поведенческая модель лидера, для которой характерна динамичность и адекватные обстоятельствам изменения в его деятельности. Эта модель ориентирована на изменяющуюся реальность.

Кроме того, в адаптивном лидерстве выделяются три важнейших аспекта:

1. Целевой аспект – стиль деятельности лидера меняется в зависимости от целей и стратегии, которую в данный период выбрала организация (группа).
2. Ситуационный – стиль руководства, типы и методы влияния меняются в зависимости от конкретной ситуации в организации и вне ее.
3. Временной – манера поведения лидера изменяется со временем, по мере развития организации и ее персонала.

Эти аспекты накладывают отпечаток на адаптивный стиль лидера и манеру поведения лидера. Важно, что когда лидер обратится к адаптивному стилю лидерства, он должен помнить, что адаптивный стиль характеризуется высокой гибкостью в использовании различных методов и технологий управления, о чем в своих исследованиях утверждал Рональд Хейфец.

Для большего понимания адаптивного лидерства, важно понимать на чем основывается адаптивное поведение лидера. Модель адаптивного лидерства, с точки зрения Рональда Хейфеца, включает 4 компонента:

1. Эмоциональный интеллект – это способность распознавать собственные чувства и чувства других людей. При этом понимании адаптивный лидер способен укрепить доверие других участников и установить прочные взаимоотношения.
2. Организационная справедливость – одним фундаментальным принципом адаптивного лидерства является воспитание культуры честности. Адаптивные лидеры готовы учитывать мнение других людей



и тем самым убеждать их в том, что они значимые и уважаемые.

3. Развитие – адаптивное лидерство предполагает изучение нового. Адаптивный лидер стремится найти новые стратегии, которые будут работать. Благодаря применению новых методов происходит профессиональный рост и развитие сотрудников и компании.

4. Проницательность и креативность – адаптивное лидерство подразумевает наличие характера – проницательности и креативности. Адаптивные лидеры не всегда могут быть правы, но они пользуются уважением тех, с кем работают, и выполняют то, что рекомендуется [3].

Хейфец внес большой вклад в разработку теории и культуры лидерства и оказал огромное воздействие на современное поколение лидеров. Среди его воспитанников — руководители крупных компаний и высокопоставленные военные, деятели политики.

Но нас волнует вопрос: как же стать адаптивным лидером? И на этот вопрос есть ответы, которые требуют реализации на практике.

1. Необходимо постоянное изучение бизнес-среды. Адаптивный лидер должен принять неопределенность и адаптировать новые подходы, чтобы приспособиться к новым обстоятельствам. Для того, чтобы преуспеть в этом измерении, нужно искать поддержку на всех уровнях организации. Как правило, люди на низших должностях сопротивляются переменам, потому что не видят общей картины. Поэтому вам нужно найти общий язык прежде всего с ними.

2. Научитесь разделять свою лидерскую роль. Ни один человек не может быть эффективным лидером во всех ситуациях. Поэтому поручайте дела другим людям и заставляйте их проявлять свои лидерские способности.

3. Старайтесь задавать вопросы окружающему миру. Никогда не переставайте задавать вопросы, только это поможет вам всегда оставаться в курсе происходящих событий, тренировать мозг и размышлять о многих важных для вас вещах.

4. Создайте надежные каналы обратной связи. Обратная связь закладывает фундамент ваших дальнейших решений и поступков. Каналы обратной связи формируются различными группами: вашими подчиненными, заказчиками, инвесторами, поставщиками и другими заинтересованными сторонами, и чем шире они, тем лучше. Однако получить информацию – это пол дела. Разобраться, что в информации полезно, а что нет – это искусство настоящего лидерства. Будьте объективными. Да, понятие объективности очень размыто, тем не менее чтобы не сойти с ума, вам нужно найти наиболее объективную информацию и вести себя в соответствии с ней.

5. Проявляйте лидерство с эмпатией. Позитивность по отношению к людям вызывает отклик доверия и веру в успех. При этом, вы не должны приказывать, а скорее научиться влиять на людей. А для этого, чтобы преуспеть в этом измерении, вам нужно:

- Смотреть на мир с разных перспектив, даже если вы считаете себя правым, рассмотрите другие точки зрения.
- Найти взаимопонимание со своей командой. Лидер без команды ничего не стоит.
- Слушайте членов своей команды, вникайте в их переживания, их ценности и надежды.

6. Создавайте глобальные цели. Каждый человек хочет чувствовать свою приверженность к чему-то более важному, чем просто зарабатыванию денег.

7. Излагайте ясно свою позицию. Нужно стремиться к ясному изложению своей позиции даже в сложных, запутанных и неоднозначных ситуациях. Необходимо оставаться понятным для подчиненных в трудное время: ясность в формулировке задачи, четкое указание направления движения и верное распределение обязанностей вселяет в сотрудников уверенность и дает им чувство защищенности. Подчиненные должны искать в руководителе-лидере опору. Если ситуация противоречива, не допускайте расхождения между делами и словами, верность слову уже сама по себе несет положительный импульс.

8. Поощряйте и стимулируйте людей вокруг себя. Это необязательно должны быть финансовые вознаграждения, иногда и поздравления будет достаточно. Поощряйте заинтересованность сотрудников за пределами компании. Ваши сотрудники могут вносить вклад в развитие компании и придумывать но-



вые идеи. Поощряйте их думать о компании и когда рабочий день закончен.

9. Внедряйте обучение через самокоррекцию. Это означает, что все изменения вы должны пропускать через себя. Адаптивный лидер должен любить эксперименты. Конечно, в этом случае придется много раз ошибаться, но приучите себя держать удар и относиться к неудачам позитивно.

10. Поощряйте полярные мнения. Так же как и разнохарактерность каналов обратной связи, анализировать полученную информацию лучше в группе разно мыслящих людей, которые способны оценивать ситуацию под разными углами и предлагать различные сценарии действий.

11. Выстраивайте доверительные отношения. Чтобы преуспеть в этом измерении, вам нужно построить доверие. С доверием вы намного быстрее сумеете достичь своих целей. Потому что если вам доверяет команда, она будет выкладываться на полную без дополнительных просьб.

12. Поощряйте креативность. Любое изменение требует высокого уровня творческого мышления, а для этого используйте технику мозгового штурма, научитесь экспериментировать и тестировать идеи. Бизнес чем-то похож на изобретательство, поэтому помните о том, что вам нужно постоянно тратить время и деньги на поиск чего-то нового. Эпоха VUCA заставляет думать креативно. Поиск нестандартных вариантов требует свежего взгляда незашоренных людей. Подобие решений должно вас настораживать. Не стремитесь работать с людьми, которые думают так же, как вы. Это ничем не улучшит качество и успешность ваших стратегических решений. Хорошая атака предполагает и надежность защиты. Сильные лидеры должны отдавать приказ идти вперед решительно и четко.

13. Научитесь справляться с неопределенностью. А для этого разберитесь со своей психологией и станьте более устойчивыми. В турбулентные времена каждый сотрудник, а лидеры в особенности, должны вырабатывать способность к быстрой адаптации, что позволит оставаться на плаву даже в условиях штормящего рынка и постоянной смены правил игры. Нужно полагаться на интеллект, интуицию, логику, знания для того, чтобы разобраться, какие будущие тренды заложены в новых сигналах и при необходимости оперативно разработать новый курс развития. Лидеры должны иметь мужество признать, что они в чем-то не разбираются, найти время обратиться за советом или привлечь к работе команду единомышленников.

14. Измените свое отношение к успеху и неудачам. Так называемый успех может создать настроение благодущия и оказаться избитым ходом. Так называемая неудача может дать большой стимул для совершенствования и разработки и внедрения инноваций.

Постоянно совершенствуйте в сотрудниках навыки наставничества и самопомощи. Сотрудники должны развивать свои навыки выстраивания горизонтальных связей. Работа с коллегами, умение слушать и слышать, желание помогать друг другу – вот те качества, которые помогут коллективу выстоять в период турбулентности. Если сотрудники постоянно используют вас как третейского судью или работают по принципу «вот барин то приедет, вот барин то рассудит», значит вам как лидеру срочно нужно что-то менять в культуре коллаборации и совместной работе в вашей компании [4].

15. Научитесь создавать ситуации «Выиграл – Выиграл», особенно в переговорном процессе. Адаптивный лидер должен уметь вести переговоры. Чтобы преуспеть в этом измерении, он должен сделать так, чтобы люди осознали и приняли ваши аргументы и, если нужно, восприняли необходимость изменений.

16. Нужно еще добавить, что адаптивные лидеры, живущие в мире VUCA, не должны бояться засучить рукава и делать неблагодарную работу. Время лидерства из кабинетов прошло, сейчас руководитель должен быть на передовой своего бизнеса, личным примером внушая оптимизм и демонстрируя знание бизнеса не на словах, а на деле.

17. Повышайте репутацию компании. Общайтесь с вашими клиентами, узнавайте их поближе и спрашивайте их мнение. Помните, что это конечные потребители, а значит имеют дело с вашими товарами и услугами напрямую и могут помочь вам, особенно если вы сможете выявить ключевую потребность и заинтересовать их.

Таким образом, придерживаясь этих правил, вы сможете развить адаптивность в себе и своей организации, что позволит вам выжить в этом быстроменяющемся мире. Ведь согласно исследованиям Ричар-



да Фостера, профессора Йельского университета, средний срок жизни компаний из индекса S&P 500 за последнюю сотню лет сократился на 50 лет. Выживут в этом непредсказуемом мире только самые эффективные и гибкие организации.

Разобраться с понятием гибкой и адаптивной организации помогает Модель областей гибкости Эвана Лейборна. Модель состоит из 9 взаимодействующих областей по 3 направлениям, распределенных вокруг своего ядра – клиента. Области равнозначны и взаимосвязаны. Ни одна из областей не является более важной, чем другая. Организация достигает подлинной гибкости только тогда, когда она гибкая в каждой из областей. Рассмотрим эти области:

1) Область «Деятельности». Направление определяет, как гибкая организация функционирует. Деятельность включает области:

- технической гибкости на уровне отдельных инженерных практик;
- гибкости на уровне отдельных процессов поставки ценности;
- гибкости на уровне видов деятельности организации.

2) Область «Отношения». Направление определяет внутренние и внешние отношения организации и включает области:

- структурной гибкости на уровне отношений между сотрудниками, командами и подразделениями;
- лидерской гибкости по отношению к менеджменту;
- рыночной гибкости на уровне отношений с клиентами организации и с рынком.

3) Область «Образ мышления». Направление определяет ключевые ценности гибкой организации и включает области:

- непрерывного обучения;
- сотрудничества;
- ответственности.

Чтобы быть успешной, гибкой организации требуется слаженная работа в каждой из 9 областей. Те организации, которые наблюдают снижение отдачи от использования гибких практик, должны начать смотреть на гибкость как на непрерывную эволюцию корпоративной культуры, людей и их навыков, нежели просто фокусироваться на улучшениях в одной-двух областях.

При этом интересен подход Эвана Лейборна относительно Лидерской Гибкости (Leadership Agility) – отношения отдельных участников между собой и с руководством в рамках Agile-организации. Эван призывает воспринимать каждого сотрудника организации как лидера, вне зависимости от его формальных полномочий. И тогда Лидерство адаптируется под модель «Лидерство как служение» (Servant Leadership). При этом от Agile-лидеров требуются такие способности как [5]:

- вдохновлять;
- указывать направление;
- ориентировать команды на бизнес-результаты;
- убирать барьеры;
- проводить коучинг/менторинг команд.

Анализируя подход Эвана Лейборна, мы видим, что сам лидер транслирует новые стратегии и модели для преодоления любых возникающих проблем, и именно в этом заключается назначение адаптивного лидерства.

При этом анализируя подходы к адаптивному лидерству, мы видим, что мировоззрение лидера соединяет в себе как глобальность, так и детальность, что в общем-то несет в себе некую парадоксальность.

В заключении мы рассмотрим эти 4 парадокса адаптивного Лидерства:

1 Парадокс: с одной стороны Лидер говорит, с другой – внимательно слушает. Это означает, что когда адаптивный лидер обозначает цель, аргументирует, быстро вступает в контакты, он при этом внима-

тельно слушает, дает обратную связь и не прерывает, когда другой говорит.

2 Парадокс: с одной стороны ориентируется на задачу, с другой ориентирован на построение отношений. При этом, с одной стороны предполагается ориентация на цель-проблему и действия сочетается в одно и то же время с ориентацией на человека, процесс построения доверия, ориентацией на эмоции человека.

3 Парадокс: с одной стороны ориентация на контроль, с другой ориентация на доверие. Это проявляется с одной стороны в реализации внутреннего локуса контроля, избегания ошибок, процедуры проверки, предположения худшего сценария развития событий и в то же время предположения лучшего сценария развития событий, включения внешнего локуса контроля, развития и плана действий, а также включения обучения, коучинга и обратной связи.

4 Парадокс: использование разных уровней мышления: с одной стороны организационный, с другой личностный уровень. Это проявляется в умении расставлять приоритеты развития организации, умении выявлять вектор Видения развития организации с определенной организационной культурой и ценностями. С другой стороны, необходимость сохранения взгляда с точки зрения личных нужд, личных интересов и ожиданий, основанных на внутренних ценностях и культуре.

Итак, на основании вышеизложенного, мы видим, что адаптивный лидер должен быстро переключаться между разными алгоритмами поведения, при этом он может быть парадоксальным в одно и то же время, что означает быстроту переключения между разными моделями поведения, разными уровнями анализа и способностью быть внутри и вне процесса одновременно. Это требует от лидера метакогнитивного подхода в мышлении и гибкости и неординарности в поступках. И самое главное, адаптивный лидер должен принять неопределенность и адаптировать новые подходы, чтобы приспособиться к новым обстоятельствам. Для того, чтобы преуспеть в этом измерении, нужно искать поддержку на всех уровнях организации.

И в заключении, хочется сказать, что хорошие результаты вчера не гарантируют, что сегодня или завтра вы также продолжите лидировать на вашем рынке. Развивайте в себе лидерские качества DURT. Это поможет вам не только пережить девятибалльный VUCA шторм и сохранить ваш бизнес на плаву, но и извлечь из этого пользу и начать закладывать зерна будущего роста. Времена перемен – это лучшее время для космических прорывов и головокружительных карьер.

---

## Список использованной литературы:

1. Джеймс Дж. Клоусон. Лидерство третьего уровня: взгляд в глубину. М.: Альпина Паблишер, 2017. 519 с.
2. Тaleb Нассим Николас. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. М.: Изд-во «Коллибри», 2016. 736 с.
3. Рон Хейфетц. Лидерство без простых ответов. Нью-Йорк, 1994. 345с.
4. Джон Уитмор. Внутренняя сила лидера. Коучинг как метод управления персоналом. Издательство: Альпина Диджитал, 2009. 350с.
5. Evan Leybourn, Evan's Theory of Agile Constraints. URL: <https://businessagility.institute/learn/evans-theory-of-agile-constraints/>

# Adaptive leadership in the face of uncertainty

Zotova I.V.

Ph.D. Psychol. Sci., Associate Professor, Department of Personnel Management, IGSU, RANEPА

E-mail: coachzotova@gmail.com

## Abstract

Leaders face the challenges of uncertainty that require the development of new strategies and solutions that have not been applied before. Adaptability requires from a leader a metacognitive approach to thinking, flexibility and eccentricity in actions, and the use of a model of adaptive leadership in behavior. An adaptive leader must accept uncertainty and adapt new approaches to adapt to new circumstances. In order to succeed in this dimension requires seeking support at all levels of the organization. VUCA the world becomes a part of our life and it is necessary to adapt to it, which means to apply adaptive leadership.

## Key words

• competencies • adaptation • uncertainty • leadership • flexibility • VUCA world •

---

## References

1. James J. Clawson. Level 3 Leadership: A Deeper Look. M.: Alpina Publisher, 2017 . 519 p.
2. Taleb Nassim Nicholas. Black Swan. Under the sign of unpredictability. M.: Publishing house «Colliebri», 2016. 736 p.
3. Ron Hayfetz. Leadership without easy answers. New York, 1994. 345 p.
4. John Whitmore. The inner strength of a leader. Coaching as a method of personnel management. Publishing house: Alpina Digital, 2009. 350 p.
5. Evan Leybourn, Evan's Theory of Agile Constraints. URL: <https://businessagility.institute/learn/evans-theory-of-agile-constraints/>



# Оценочное собеседование с кандидатами: возможности повышения объективности



Ратковская И.А.  
Кандидат экономических наук,  
заведующий кафедрой кадровой  
политики и управления персоналом  
Новгородского филиала РАНХиГС при  
Президенте Российской Федерации

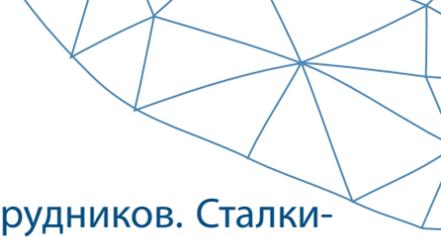
E- mail: [ratkovskaya-ia@ranepa.ru](mailto:ratkovskaya-ia@ranepa.ru)

## Аннотация

Не смотря на достаточную разработанность темы отбора персонала и наличие большого количества методов и методик, при принятии кадровых решений все ещё встречаются ошибки. Причинами сложившегося положения являются недостаточное понимание и обоснованность предъявляемых требований к кандидату, недостаток достоверной информации о них, значительное влияние субъективных оценочных суждений на конечный результат собеседований. Предлагаемый в рамках данной статьи метапрограммный профиль специалиста многофункционального центра в комплексе с другими инструментами позволит снизить вероятность такого рода ошибок в рамках оценочного собеседования и при принятии окончательного решения.

## Ключевые слова

• оценочное собеседование • метапрограмма • оценка персонала • отбор •



Любая организация сталкивается с необходимостью нанимать на работу новых сотрудников. Сталкиваясь с такой ситуацией, все большее число работодателей задумывается о качестве принятых кадровых решений и возможности повышения их результативности. Несмотря на большое количество различных методов и методик оценки кандидатов в процессе отбора на вакантные позиции, количество допущенных ошибок существенно не снижается. Одной из причин сложившегося положения является недостаточно чёткое понимание предъявляемых требований и их обоснованности, а также уровень объективности оценщиков.

Проанализировав существующую практику отбора кандидатов в различных организациях, можно констатировать, что ключевыми методами оценки, применяемыми и в органах государственного и муниципального управления, являются: собеседование, в том числе интервью по компетенциям, кейсы, психологические тесты и опросники, анализ предоставляемых документов. Также стоит обратить внимание на вспомогательные или дополнительные варианты, которые часто называют «нестандартными» или «нетрадиционными». Среди них лидируют: brainteaser-интервью, которое применяют при необходимости оценить наличие и развитость нестандартного мышления, оценка с помощью физиогномики и графология. Все чаще специалисты по отбору персонала стали обращать внимание на информацию из социальных сетей, которая при умелой интерпретации позволяет сформировать достаточно полный портрет претендента.

Особое место в этой плеяде занимает собеседование, как один из самых популярных и результативных методов оценки персонала. Наши исследования показывают, что в коммерческих структурах с использованием интервью решения о найме персонала принимаются в 87% случаях, а в органах государственного и муниципального управления, а также в подведомственных организациях – в 100%. При этом необходимо отметить, что в большинстве случаев специалисты и руководители, принимающие решение о приеме на работу того или иного кандидата, идут по пути наименьшего сопротивления, предпочитая задавать вопросы, уточняющие или дополняющие информацию, полученную из документов, предоставляемых самим кандидатом. При этом ответы, как правило, не вызывают затруднений, и в большинстве случаев однозначно демонстрируют феномен социальной желательности (но сами оценщики редко понимают, что это такое, и умеют это распознавать). Эффект социальной желательности или социально желаемый эффект — феномен, при котором субъект подсознательно пытается соответствовать ожиданиям исследователей (как считает субъект). В нашем случае, речь идёт о подсознательной тенденции кандидата отвечать на вопросы оценщиков согласно принятым социальным нормам и соответствующим образцам, тем самым вызывая необходимую реакцию и положительное решение о замещении вакантной должности.

Ещё один проблемный аспект такого рода вопросов, вызывающий сомнение в их целесообразности, это достаточность получаемой информации о кандидате. Насколько её хватает для достоверного прогнозирования будущего рабочего поведения человека на конкретном рабочем месте? Получаемые ответы описывают, прежде всего, имеющийся опыт, который не всегда применим в условиях новых организационных условий и функциональных обязанностей.

Таким образом, задача, которая была поставлена в рамках данного исследования, это повышение объективности оценки по итогам собеседования с учётом тех современных методик и подходов, которые достаточно доступны и эффективны в условиях кадровой деятельности МФЦ.

Создание сети центров предоставления государственных и муниципальных услуг стало одним из самых успешных проектов в решении задачи построения сервисного государства на территории Российской Федерации. Первые многофункциональные центры на территории Российской Федерации были открыты в 2007 году.

В настоящее время сеть многофункциональных центров насчитывает более 13 тысяч точек предоставления услуг по всей стране (2777 МФЦ и 10317 ТОСП). «Одним окном» охвачено более 96% населения страны. В МФЦ было переведено большинство востребованных и социально значимых услуг [4].

На начальном этапе проекта основной целью было открытие как можно большего количества МФЦ по всей стране, то в настоящее время фокус смещён на повышение качества предоставляемых государственных и муниципальных услуг, которые напрямую зависят от сотрудников данных учреждений.



Необходимо отметить, что современный МФЦ – это единый центр, где специально обученным персоналом принимаются и выдаются документы с целью оказания государственных и муниципальных услуг наиболее важных для граждан ведомств (Росреестр, ПФР, МВД, ФСС и других).

В соответствии с Федеральным законом № 210-ФЗ многофункциональные центры осуществляют: приём запросов о предоставлении государственных или муниципальных услуг, а также приём комплексных запросов; представление интересов заявителей при взаимодействии с органами, предоставляющими государственные услуги, и органами, предоставляющими муниципальные услуги; представление интересов органов, предоставляющих государственные услуги, и органов, предоставляющих муниципальные услуги, при взаимодействии с заявителями; информирование заявителей о порядке предоставления государственных и муниципальных услуг; взаимодействие с государственными органами и органами местного самоуправления по вопросам предоставления государственных и муниципальных услуг; выдачу заявителям документов, полученных от органов, предоставляющих государственные услуги, и органов, предоставляющих муниципальные услуги; приём, обработку информации из информационных систем органов, предоставляющих государственные услуги, и органов, предоставляющих муниципальные услуги, в том числе с использованием информационно-технологической и коммуникационной инфраструктуры; иные функции, установленные нормативными правовыми актами и соглашениями о взаимодействии [1].

Таким образом, речь идёт о ярком примере многозадачной деятельности, которая является основой функциональных обязанностей сотрудников МФЦ. От того, насколько грамотно будет подобран персонал, во многом зависит качество их работы и уровень удовлетворённости граждан, пользующихся услугами данных учреждений.

С учётом поставленной цели нашего исследования, был проведен анализ существующей практики отбора персонала в МФЦ, который позволил определить роль собеседования в процессе отбора и выявить возможные резервы его совершенствования.

Стандартная схема отбора сотрудников может быть представлена следующими этапами: анализ представленных резюме и психологических анкет (используются не всегда), тестирование по работе с компьютером, собеседование. Само собеседование, как правило, включает самопрезентацию и ответы на вопросы. Именно на собеседовании мы остановимся подробнее.

Проведённый опрос действующих и бывших сотрудников МФЦ, а также анализ информации через отзывы на различных кадровых порталах, позволил выявить следующие тенденции. Вне зависимости от месторасположения МФЦ вопросы, задаваемые в ходе собеседования, мало отличаются и затрагивают, прежде всего, аспекты опыта работы, знание специфики и предмет деятельности МФЦ, имеющиеся навыки (работа на компьютере, с оргтехникой), коммуникабельность (умение общаться с людьми). Говоря об опыте, интересуется стаж работы в сфере обслуживания, опыт работы в государственных и муниципальных структурах, опыт работы с документами. Практически не уделяется внимание личностным характеристикам претендентов, которые носят постоянный характер, с трудом поддаются коррекции и во многом определяют качество и производительность труда.

С учётом сказанного выше мы считаем необходимым обратить внимание на возможности использования методов лингвистического анализа речи и применение метапрограмм с учётом особенностей деятельности.

Цель оценочного собеседования или интервью – это получение достаточной информации от самого кандидата для принятия обоснованного решения, то есть информации о профессиональных предпочтениях, ценностных ориентациях, личностных качествах (организаторских, коммуникативных). От того, насколько непредвзятым и объективным будет этот завершающий акцент, зависит будущее и самого кандидата, и качественные, количественные характеристики деятельности. Так, в ходе интервью можно уточнить реалистичность и профессиональную направленность целей, которые ставит перед собой кандидат, определить уровень его достижений и амбиций, прояснить приоритетность потребностей и предпочтений, круг общих интересов [3].

Несомненно, важно слышать и анализировать содержание ответов на поставленные перед кандидатами вопросы, но не менее ценным будет анализ структуры построения фраз. Именно он позволяет оце-



нить тип мышления кандидата, его восприятие действительности и сделать качественный прогноз его будущей профессиональной деятельности.

Метапрограммы – это особенности способа мышления человека, которые определяют его поведение. Они формируются на протяжении жизни, используются бессознательно, при этом их практически невозможно «симулировать».

Метапрограммы других людей можно заметить как по их языку, так и по их поведению. Таким образом, использование метапрограммного интервью предполагает наличие определённых компетенций специалиста по оценке в области невербального общения, активного слушания, а также навыки отслеживания проявлений различных метапрограмм при ответах на грамотно сформулированные вопросы [3].

Каждая профессия или должность предъявляет свои требования к человеку, и совершенно естественно, что более всего преуспеет в ней тот, чьи профессиональные и личностные особенности максимально соответствуют этим требованиям. При этом требования приобретают комплексный характер, который принято называть должностным профилем или должностным портретом.

В соответствии с данной методикой метапрограммы рассматриваются как оценочные шкалы, у которых два полюса, например, интерес к деятельности: результат по итогам этой деятельности или сам процесс деятельности.

Учитывая особенности деятельности и требования должности, мы можем сформировать метапрограммный портрет, провести комплексный анализ ответов кандидата с помощью лингвистического анализа речи в соответствии с этим профилем. При этом стоит помнить, что результатом оценочных суждений должен стать вывод о степени соответствия метапрограммного портрета кандидата и метапрограммного портрета той или иной должности.

В рамках нашего исследования необходимо было составить метапрограммный портрет специалиста МФЦ, основной функцией которого является сервисное обслуживание клиентов, то есть граждан, а специфической особенностью деятельности – многозадачность. Для этого были проанализированы основные функции специалиста, которые достаточно подробно изложены в должностном регламенте, а также проведено глубинное интервью с внутренними клиентами (руководители и коллеги) на предмет выявления личностных характеристик необходимых для успешной работы сотрудника на этой позиции. Результатом проделанной работы стал перечень индивидуально-личностных качеств, навыков, ценностей и моделей поведения. Так специалист МФЦ должен быть:

- максимально ориентирован на получателя услуг;
- коммуникабельным;
- ориентированным на достижение результата;
- самостоятельным при выполнении своих функциональных обязанностей;
- тщательно и последовательно выполняющим работу в соответствии с многочисленными регламентами;
- уделяющим внимание деталям и мелочам.

На основе полученной информации был составлен метапрограммный портрет из шести элементов: «Тип референции», «Активность – Рефлексивность», «Общий – Частный», «Сходство – Различие», «Стремление – Избегание», «Одиночка – Командный игрок», «Процесс – Результат», «Процедуры – Возможности», «Содержание – Окружение»,

Таким образом, полученный метапрограммный портрет специалиста МФЦ, выглядит следующим образом:

1. «Тип референции». Должны быть умеренно выражены оба полюса метапрограммы: внутренняя и внешняя референция. Влияние внешних по отношению к специалисту факторов и контекста ситуации должно быть сбалансировано с собственной оценкой поведения. С одной стороны, специалист должен хорошо понимать нужды и потребности граждан, обращающихся за государственными и муниципальными услугами в МФЦ, при этом реализуя цели и задачи учреждения. С другой стороны, итогом



работы специалиста является уровень удовлетворенности этих граждан процессом получения услуги и результатом самой услуги, то есть ориентация на потребителя является одним из ключевых факторов успешной деятельности.

2. «Активность – Рефлексивность». При обращении в МФЦ люди рассчитывают получить необходимую государственную или муниципальную услугу быстро и качественно. Таким образом, в случае использования этой метапрограммы необходимо в ответах кандидатов искать подтверждение именно активности, так как специфика работы специалиста не позволяет ему ждать постоянных заданий и распоряжений от руководителя с инструкцией, что делать. Он должен быстро и инициативно выполнять свои обязанности, максимально самостоятельно работая с получателем услуги. При этом сам специалист должен проявлять активный интерес к разрешению проблемы получателя и быть готовым корректировать своё поведение в соответствии с ситуацией.

3. «Общий – Частный». Работа по оказанию услуг в МФЦ построена на жёстком следовании регламентам, в соответствии с которыми должны оказываться услуги. Следовательно, умение сосредотачиваться на деталях, при необходимости уточняя их, соблюдение последовательности действий и ограничений по времени являются неотъемлемой составляющей работы специалиста МФЦ. Поиск и отбор претендентов на данную вакантную позицию должен быть ориентирован на метапрограмму «частный». Такие люди хорошо концентрируются на «мелочах» (документы), то есть значительном количестве небольших, но взаимосвязанных операций и их чёткой последовательности.

4. «Сходство – Различие». С учётом необходимости каждого специалиста МФЦ работать с многочисленными услугами, а также решать различные вопросы и осуществлять сопровождение граждан в жизненных ситуациях на первый план в данной метапрограмме выходит «полюс отличия». Сотрудникам приходится постоянно работать не только с разными людьми, но и по разным направлениям. В связи с этим очень важно обладать умением выявлять и использовать отличительные особенности потребителей услуг, применять различные подходы работы с ними, переключать своё внимание с одного порядка работы на другой в соответствии с оказываемой услугой. При этом люди с выраженной ориентацией на различие демонстрируют умение находить новые потенциальные возможности совершенствования своей деятельности. Но стоит уделить внимание и метапрограмме «сходство», так как специалисты выполняют повторяющиеся задачи в строгом соответствии с регламентами. Более того результаты выполнения ими функциональных обязанностей должны быть качественными и предсказуемыми. Таким образом, идеальный вариант для поиска – это разумный компромисс.

5. «Стремление – Избегание». Данная метапрограмма тесно связана с мотивацией рабочего поведения сотрудников, поэтому такого рода информация необходима не только с точки зрения прогноза будущих поступков, но и для оказания реального влияния со стороны непосредственного руководителя. Доступность и повышение качества оказания государственных и муниципальных услуг является одной из ключевых составляющих реформирования государственного управления, которое невозможно без постоянного совершенствования этой системы [2]. С точки зрения повышения уровня удовлетворённости граждан качеством предоставления государственных и муниципальных услуг, а также повышения эффективности организации предоставления услуг в будущем, сотрудники МФЦ должны быть заинтересованы в качественном обслуживании граждан и дальнейшем развитии своего учреждения. Этим задачам как нельзя лучше соответствует метапрограмма «стремление». Упомянутая выше коммуникабельность как необходимое качество для специалистов МФЦ также относится к данному «полюсу». Весь процесс взаимодействия с гражданами должен сопровождаться эффективными коммуникациями, то есть общение с людьми не должно вызывать у сотрудников проблемы. В то же время диверсификация направлений деятельности МФЦ приводит к усложнению и постоянному расширению диапазона функций сотрудников, что является ещё одним аргументом в пользу этого выбора.

6. «Одиночка – Командный игрок». В отношении данной метапрограммы мы склоняемся к умеренной выраженности обоих полюсов. С одной стороны, каждый специалист должен быть готов помочь, а при необходимости заменить другого сотрудника, продемонстрировать командный вариант работы и поддерживать этот имидж. С другой стороны, он должен уметь самостоятельно работать и принимать решения, оставаясь с гражданином и его проблемой один на один.

Используя данный профиль и подобрав необходимые вопросы, позволяющие выявить соответствующую



щие метапрограммы и их выраженность у кандидатов, остаётся провести с ними интервью.

Создания метапрограммного профиля для отбора кандидатов, конечно, недостаточно для того, чтобы принять окончательное решение о приёме человека на работу, но в комплексе с другими методами отбора позволит повысить объективность оценки и исключить многие ошибки при принятии кадровых решений.

---

## Список использованной литературы:

1. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг: [федер. закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ (принят ГД ФС РФ 07 июля 2010 г.) (ред. от 27 дек. 2019 г.)] // СЗ РФ. 2010. № 31. Ст. 4179.
2. Ратковская И.А. Удовлетворённость граждан качеством государственных и муниципальных услуг в новгородской области: динамика процесса. Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. 2016. Т. 1. № 5-1. С. 186-194.
3. Терехова Т.А., Михайлова Л.Л. Ассесмент-центр как метод оценки компетентности руководителя. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2011. 206 с.
4. Что такое МФЦ [Электронный ресурс]. URL: [http://sandboxlab.ru/edu/help\\_doc/welcome\\_to\\_mfc.pdf](http://sandboxlab.ru/edu/help_doc/welcome_to_mfc.pdf), свободный (дата обращения 20.03.2020)

## Candidate assessment interview: opportunities for improving objectivity

Ratkovskaya I.A.

Cand. Econ. Sci., associate professor, Head of Personnel policy and human resource management Department, Novgorod branch of RANEPA

E-mail: [ratkovskaya-ia@ranepa.ru](mailto:ratkovskaya-ia@ranepa.ru)

## Abstract

Despite the sufficient development of the topic of personnel selection and the presence of a large number of methods and techniques, errors are still encountered when making personnel decisions. The reasons for this situation are insufficient understanding and validity of the requirements for the candidate, the lack of reliable information about them, the significant influence of subjective value judgments on the final result of interviews. The metaprogram profile of a specialist in a multifunctional center, proposed in this article, in combination with other tools, will reduce the likelihood of such errors during an assessment interview and when making a final decision.

## Key words

• appraisal interview • metaprogram • personnel appraisal • selection •

---

## References

1. On the organization of the provision of state and municipal services: [Feder. Law of July 27, 2010 No. 210-FL (adopted by the State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation on July 7, 2010) (as amended on December 27, 2019)] // NW RF. 2010. N 31. Art. 4179.
2. Ratkovskaya I.A. Satisfaction of citizens with the quality of state and municipal services in the Novgorod region: dynamics of the process. Bulletin of the Novgorod branch of the RANEPa. 2016. Vol. 1. N 5-1. P. 186-194.
3. Terekhova T.A., Mikhailova L.L. Assessment center as a method for assessing the competence of a manager. Irkutsk: Publishing house Baikal State University of Economics and Law, 2011. 206 p.
4. What is Multifunctional Center [Electronic resource. URL: [http://sandboxlab.ru/edu/help\\_doc/welcome\\_to\\_mfc.pdf](http://sandboxlab.ru/edu/help_doc/welcome_to_mfc.pdf), free (accessed 03.20.2020).



# Диагностика и оценка ЛИЧНОСТИ

# Психологические особенности профессиональной успешности молодежных лидеров



Мороз Т.С.

Кандидат психологических наук, доцент, директор АНО ДПО «Национальный институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки», г. Тула

e-mail: [tat.moroz2009@yandex.ru](mailto:tat.moroz2009@yandex.ru)



Кучина Т.И.

Кандидат педагогических наук, доцент; доцент кафедры психологии и педагогики АНО ДПО «Национальный институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки», г. Тула

e-mail: [cuchinati@yandex.ru](mailto:cuchinati@yandex.ru)

## Аннотация

В статье на базе данных исследования, проведённого в рамках областного проекта «Школа лидеров общественного мнения» анализируются психологические особенности профессиональной успешности молодёжных лидеров, характеризуются условия формирования их карьерной успешности. Описывается разработанная на основе лично-ориентированного подхода, программа повышения квалификации, направленная на развитие лидерских качеств и готовности к вызовам современности.

## Ключевые слова

• лично-ориентированное обучение • образ «Я» • успешность • лидер •

Феномен успешности раскрывается в работах Зеер Э.Ф., Садовникова Н.О., Павлова А.М. и других. Различные аспекты профессиональной успешности молодёжных лидеров рассматриваются с позиций авторитета личности в группе (Ю.П. Степкин), лидерства в малых группах школьников (А. Вендов). Имеется большое количество исследований, связанных с лидерством в партиях, в работах Ильина М.В., Козлова В., Логинова В., Смольникова С., Пугачева В.П. и других [1; 8]. В 2000-х годах появляются исследования лидерства с точки зрения гендерных различий [6].

Исследователи считают, что раскрытие потенциала личности приходится на период зрелости, что подтверждают многочисленные исследования зарубежных (Д.Атонаскис, Д.Дей, В.Шенс, Шейн, Д. Мак-Клелланд, Д. Сьюпер [10]) и отечественных ученых (А.А. Деркач, Донцов А.И., В.Г. Зазыкин, Зинченко Ю.П., Зотова О.Ю., В.М. Дьячков, Л.И. Катаева, Е.А. Могилевкин, Е.Б. Перелыгина, А.Р. Тугушева [1; 4; 7; 8; 9]).

В современном мире неопределенности молодым людям трудно прогнозировать будущее, так как компетенции, которыми они овладевают в образовательных организациях, могут быстро устаревать, поскольку меняются сами профессии и запросы на требования к ним [2]. Это определило цель нашего исследования: выявить психолого-педагогические условия формирования карьерной успешности молодёжных лидеров. Методологическую основу исследования составили концепции профессионального самоопределения, персонального развития Л.С. Выготского, Г.Г. Кравцова, Е.Е. Кравцовой и других [3].

В исследовании приняли участие лидеры совета муниципальных образований Тульской области, представители молодёжного парламента. Численность выборки составила 90 человек. Исследование осуществлялось в рамках областного проекта «Школа лидеров общественного мнения». Надёжность полученных результатов обеспечена репрезентативностью выборки, применением разнообразных методов, адекватных целям исследования, проведением содержательного психологического анализа полученных результатов, а также использованием современных методов математической статистики. В исследовании использовались методики для диагностики лидерских способностей Е. Жарикова, Е. Крушельницкого; для диагностики самооценки лидерства Н.П. Фетискина; для изучения лидерского стиля Р. Бейлза-К.Шнейера, модификация Т.В. Бендас; шкала манипулятивного отношения Банта; экспресс-диагностика организаторских способностей; методика И.В. Сыроевой «На кого похож», модифицированный вариант опросника межличностных отношений Шутца (ОМО) в модификации В.А. Лабунской.

Анализ полученных данных позволил выявить, что лидерские качества хорошо выражены у 75% участников исследования, наиболее выражены в данной выборке такие качества у девушек - 66%.

На следующем этапе нашего эмпирического исследования испытуемым была предложена методика «Самооценка лидерства». Оказалось, что участники исследования имеют высокую самооценку в определении собственного уровня лидерства (средний балл 7,7 из 10 возможных). Этот показатель одинаков у девушек и у юношей.

На следующем этапе эмпирического исследования испытуемым был предложен модифицированный вариант «Опросника межличностных отношений» В. Шутца. Согласно полученным данным, практически все участники исследования не приемлют контроля над собой, рассчитывают на свои силы и готовы к самостоятельному принятию решений. Относительно различий показателей девушек и юношей, у лидеров юношей достоверно выше показатели по стремлению брать на себя ответственность, выбирать ведущую роль в деятельности ( $C_e$ ) при  $p \leq 0,05$  и достоверно ниже показатели по тенденции подчиняться другим ( $C_w$ ), по тенденции, чтобы другие устанавливали с ними близкие отношения ( $A_w$ ) при  $p \leq 0,05$ , достоверно ниже показатели по желанию самому устанавливать близкие отношения с другими ( $A_e$ ) при  $p \leq 0,01$ .

Чтобы выяснить существуют ли различия в уровне манипулятивного поведения у участников была использована методика «Шкала манипулятивного отношения» Банта. Оказалось, в группах лидеров и юношей, и девушек средние показатели манипулятивного поведения - на это указали 67% юношей и 74% девушек. Высокие показатели характеризуют 13% опрошенных (примерно поровну девушек и юношей), указывая, что статистические различия по уровню манипулятивного отношения между группами лидеров юношей и лидеров девушек отсутствуют.

Для выявления направленности лидерства была использована методика изучения лидерского стиля Р. Бейлза-К.Шнейера. Среди лидеров девушек ведущей направленностью оказалась ориентированность лидерского стиля на взаимоотношения, что проявилось в речевых особенностях, способности усту-



пать, понимать, оказывать помощь, проявлять заботливость. Все эти качества помогают лидеру найти общий язык с окружающими, понять их.

Среди лидеров юношей ведущей направленностью оказалась ориентированность лидерского стиля на задачу, что проявилось в стремлении к независимости и способности к аналитической деятельности. Оказалось, что только 7% юношей направлены в своей деятельности на взаимоотношения. У 27% юношей сочетаются оба стиля. Такие результаты соответствуют гендерным стереотипам, а именно эффективный лидер должен обладать исключительно маскулинными характеристиками. Значимость же взаимоотношений, направленность на них, исключительно феминная prerogative. При этом заметим, что современному руководителю важно умение решать задачи и обладать способностями эффективного взаимодействия с людьми.

Важным показателем лидерства является уровень организаторских способностей, который свидетельствует о том, как субъект может планировать свою работу, не откладывает ли начатое дело на потом, может ли организовать деятельность других людей, чем руководствуется при принятии групповых решений и т.п. Данные, полученные по методике «Экспресс – диагностика организаторских способностей» показали, что в группе лидеров-юношей высокий уровень проявления организаторских способностей 87%, а группе девушек – лидеров – 53%, что свидетельствует о высоком уровне организаторских способностей в данной выборке. Статистические различия по организаторским способностям между юношами и девушками отсутствуют.

Интересные данные были получены по методике И.В. Сыроевой «На кого похож»: выявлено, что у 68% респондентов ситуативный, а у 32% респондентов устойчивый образ себя.

Полученные результаты нашли отражение в специальной работе с лидерами в программе повышения квалификации, поскольку влияют на организаторские способности, стиль деятельности, ее эффективность, особенности общения. В первом разделе программы «Я в мире» респонденты познакомились с навыками и структурой процесса коммуникации: рассматривались способы эффективного общения, виды общения, выявлялся собственный стиль общения. Во втором разделе «Мир во мне» изучались психологические особенности личности: особенности темперамента и характера, способности, а также познавательные процессы, волевые и эмоциональные особенности. Материал позволил увидеть и оценить собственные достоинства и недостатки, создать внутренне направленный, дифференцированный образ самого себя, усвоить навыки владения своим поведением. Занятия проходили в игровой форме. Использовались лекции-обсуждения, тренинги, игры, например, «Формирование образа «Я» [8; 5], видео-уроки, например, просмотр фрагментов теледебатов и другие активные формы. Например, при анализе теледебатов из студии В. Соловьева открывались обсуждением целого спектра вопросов: «кто выглядит убедительнее», «что влияет на такую уверенную позицию», «всегда ли информация, приводимая оппонентами, достоверна», «как влияет манера, речь, тембр голоса, внешность на исход дебатов», «что можно было сделать, и что не нужно было бы делать тому или иному оппоненту». На данном этапе работы участники примеряли на себя новые роли из «вне», то есть учились находить надситуативную позицию, которая очень важна, и которая активизирует воображение и позволяет моделировать новое представление о себе. Дальнейшая работа строилась исходя из собственной активности участников. Данный аспект является необходимым условием личностно-ориентированного обучения. Участники проекта сами предлагали каждый раз новую ситуацию из своего профессионального опыта, ставили вопросы, с которыми сталкивались в своей профессиональной деятельности, и которые не имели однозначного решения. Они пробовали решать ситуацию с двух сторон: сначала выступали в роли руководителя, лидера, затем в роли подчиненного. Следующий этап в обучении проходил в специально оборудованной студии телевидения города Тулы. Студия была организована аналогично студии Первого канала России для проведения дебатов. Тайным голосованием определялись победители. По результатам работы был смонтирован фильм «Школа лидеров общественного мнения». Программа повышения квалификации позволила участникам прийти к личностным изменениям, позволила развивать устойчивый образ себя, что дало возможность овладевать собственным поведением.

В целом, описанное в статье исследование показало, что ведущим условием, способствующим, или препятствующим формированию карьерной успешности в период поздней юности являются особенности самосознания, выражающиеся в устойчивом и дифференцированном образе «Я», что может успешно

## Список использованной литературы:

1. Авдеев П.С. Психология лидерства. От теории к практике [Электронный ресурс]. – URL: <https://litportal.ru/avtory/pavel-sergeevich-avdeev/read/page/1/kniga-psihologiya-liderstva-ot-teorii-k-praktike-761467.html> (дата обращения: 12.06.2020).
2. Асмолов А.Г. Психология современности: вызовы неопределенности, сложности и разнообразия [Электронный ресурс]. – URL: <https://tovievich.ru/news/6781-asmolov-ag-psihologiya-sovremennosti-vyzovu-neopredelennosti-slozhnosti-i-raznoobraziya.html> (дата обращения: 05.06.2020).
3. Выготский Л.С. Психология развития человека. – М.: Изд-во Смысл; Эксмо, 2005. – 1136с.
4. Донцов А.И., Зинченко Ю.П., Зотова О.Ю., Перельгина Е.Б. Психологическая безопасность личности: учебник и практикум для бакалавриата, специалитета и магистратуры. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 222 с. – (Бакалавр. Специалист. Магистр). – [Электронный ресурс]. – URL: <https://urait.ru/bcode/429117> (дата обращения: 10.06.2020).
5. Кравцова Е.Е. Психологические проблемы готовности детей к обучению в школе [Электронный ресурс]. – URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01001591224> (дата обращения: 05.07.2020).
6. Логвинов И.Н., Сарычев С.В. Гендерные особенности уровня дифференциации ценностей молодежных лидеров [Электронный ресурс]. – URL: <http://scientific-notes.ru/pdf/020-029.pdf> (дата обращения: 20.01.2019).
7. Мороз Т.С. Влияние глубинных личностных сценариев на карьерную успешность/не успешность мужчин и женщин // В сборнике: Наука, религия и искусство в психологическом познании человека. Сборник материалов Сергиево-Посадской сессии научной школы профессора В.С. Агапова, под редакцией В.С. Агапова, Д.П. Сидоренко и Н.Н. Шенцевой. Сергиев Посад, 2014. С. 247-252.
8. Сыроева И.В. Психологические особенности формирования личности в юношеском возрасте. Диссертация кандидата психологических наук. – М., 2003.
9. Тугушева А.Р. Представления о социальной успешности и личностное самоопределение юношества : автореф. дис. ... канд. психол. наук. [Самар. гос. пед. ун-т]. – Самара, 2007. – 23 с. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.pgsga.ru/science/aspirant/avtoreferaty/tugusheva.doc> (дата обращения 10.06.2020).
10. Antonakis J, Day DV, Schyns B. Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. The Leadership Quarterly. – 2012.- pp. 643–650.

## Psychological features of professional success of youth leaders

Moroz T.S.

Candidate of psychological sciences, associate professor; National Institute for Professional Development and Retraining, Tula

E-mail: [tat.moroz2009@yandex.ru](mailto:tat.moroz2009@yandex.ru)

Cuchina T.I.

Candidate of pedagogical sciences, associate professor; National Institute for Professional Development and Retraining, Tula

E- mail: [cuchinati@yandex.ru](mailto:cuchinati@yandex.ru)

## Abstract

The article analyzes the psychological characteristics of the professional success of youth leaders and characterizes the conditions for the formation of their career success based on a research database conducted within the framework of the regional project «School of Public Opinion Leaders». The article describes a training program built on the personality-oriented approach aimed at developing leadership qualities and readiness for the challenges of our time.

## Key words

• personal-oriented training • self-image • success • leader •

---

## References

1. Avdeev P.S. Psychology of leadership. From theory to practice [Electronic resource]. – URL: <https://litportal.ru/avtory/pavel-sergeevich-avdeev/read/page/1/kniga-psihologiya-liderstva-ot-teorii-k-praktike-761467.html> (accessed: 12.06.2020).
2. Asmolov A.G. Psychology of modernity: challenges of uncertainty, complexity and diversity [Electronic resource]. – URL: <https://tovievich.ru/news/6781-asmolov-ag-psihologiya-sovremennosti-vyzovy-neopredelennosti-slozhnosti-i-raznoobraziya.html> (accessed: 05.06.2020).
3. Vygotsky L.S. Psychology of human development. – M.: Publishing house Meaning; Eksmo, 2005. – 1136 p.
4. Dontsov A.I., Zinchenko Yu.P., Zotova O.Yu., Perelygina E.B. Psychological security of the individual : textbook and practice for bachelor, specialist and master. – Moscow: yurayt Publishing house, 2019. – 222 p. — (Bachelor’s degree. Specialist. Master). – [Electronic resource]. – URL: <https://urait.ru/bcode/429117> (accessed: 10.06.2020).
5. Kravtsova E.E. Psychological problems of children’s readiness to study at school [Electronic resource]. – URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01001591224> (accessed: 05.07.2020).
6. Logvinov I.N., Sarychev S.V. Gender features of the level of differentiation of values of youth leaders [Electronic resource]. – URL: <http://scientific-notes.ru/pdf/020-029.pdf> (accessed: 20.01.2019).
7. Moroz T.S. Influence of deep personal scenarios on career success/non-success of men and women // In the collection: Science, religion and art in the psychological knowledge of man. Collection of materials of the Sergiev Posad session of the scientific school of Professor V.S. Agapov, edited by V.S. Agapov, D.P. Sidorenko and N.N. Shentseva, Sergiev Posad, 2014. P. 247-252.
8. Sysoeva I.V. Psychological features of personality formation in youth. Dissertation of the candidate of psychological sciences. – M., 2003.
9. Tugusheva A.R. Representations of social success and personal self-determination of youth: autoref. Diss. ... Cand. the course of studies. Sciences. [Samar. GOS. PED. UN-t]. – Samara, 2007. - 23 p. [Electronic resource]. - URL: <http://www.pgsga.ru/science/aspitant/avtoreferaty/tugusheva.doc> (accessed: 10.06.2020).
10. Antonakis J., Day D.V., Schyns B. Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. The Leadership Quarterly. – 2012. – pp. 643-650.



# Актуальные проблемы правового регулирования личностной и профессиональной оценки государственных гражданских служащих



Королева С.В.

Старший преподаватель кафедры административного и служебного права Южно-Российского института управления – филиала РАНХиГС при Президенте Российской Федерации

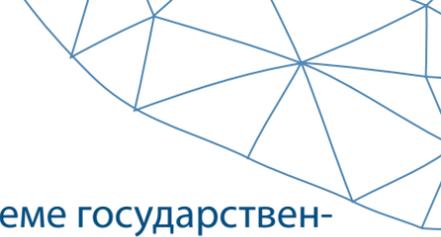
E- mail: s\_koroleva91@mail.ru

## Аннотация

В статье рассматриваются актуальные проблемы правового регулирования отношений, возникающих в процессе прохождения государственной гражданской службы. Проанализированы положения действующего законодательства. Высказывается мнение о необходимости совершенствования правовой основы государственной гражданской службы с учетом современных реалий.

## Ключевые слова

• государственная гражданская служба • правовое регулирование • оценка эффективности • личностная оценка • профессиональная оценка •



России на всех уровнях сегодня нужна новая эффективная кадровая политика в системе государственного управления. В настоящее время основная цель проводимой кадровой политики в органах государственной власти должна заключаться в формировании такого потенциала, который должен обеспечить эффективное функционирование всей системы органов государственной власти.

В посланиях Президента Российской Федерации Федеральному Собранию в последние годы особое внимание уделяется вопросам эффективности государственной власти. Совершенствование системы государственной службы Российской Федерации в части формирования состава работников, отвечающих предъявляемым высоким профессиональным требованиям, обуславливает необходимость исследования проблем организационно-кадрового обеспечения государственных органов.

Эффективное государственное и муниципальное управление невозможно без должного кадрового обеспечения всех уровней власти. Повышение профессиональной компетентности гражданских и муниципальных служащих, обеспечение условий для их результативной профессиональной служебной деятельности являются одними из актуальных задач развития гражданской и муниципальной службы.

Основу кадрового состава гражданской и муниципальной службы должны составлять специалисты, способные в современных условиях использовать в работе эффективные технологии государственного и муниципального управления.

Государственная гражданская служба должна быть основана на профессионализме и высокой квалификации государственных гражданских служащих, которые, выполняя управленческие функции, выступают представителями власти, действуют в интересах государства и общества.

Действующее российское законодательство возлагает на органы государственной власти и местного самоуправления значительные полномочия в сфере кадровой работы, в том числе связанные с проведением конкурсов на замещение вакантных должностей и на включение в кадровый резерв, а также квалификационных экзаменов для присвоения классов чинив гражданским служащим.

Одно из самых новых и перспективных направлений повышения эффективности организационно-кадровой деятельности органа государственной власти.

Для того, чтобы происходило эффективное личностное и профессиональное развитие государственных гражданских служащих, необходимо правильно определить начальный уровень всех компетенций. Здесь нужно определить не только уровень профессиональной подготовки, но и личностные качества государственного служащего. После этого, на основе полученных результатов, можно определить основные направления развития не только одного государственного гражданского служащего, но и целого коллектива.

Учет личностных и профессиональных особенностей сотрудников является показателем управленческой грамотности руководителя и залогом эффективной деятельности персонала.

Личностно-профессиональная диагностика персонала позволяет определить:

- личностные и профессиональные особенности сотрудников, их «сильные» и «слабые» стороны;
- стилевые характеристики профессиональной деятельности и организационного поведения персонала;
- потенциальные возможности сотрудников и наиболее приемлемые сферы их приложения.

Современное развитие государственной гражданской службы невозможно без внедрения новых направлений кадровой политики, которые предполагают новые механизмы отбора претендентов для замещения должностей государственной гражданской службы.

Критерии эффективности государственного управления в целом позволяют определить не только эффективность всей системы, но и отдельно взятого управленческого решения. При этом проведение оценки необходимо не только для внутренней организации деятельности органа государственной власти, но и для общества. Общество таким образом может участвовать в контроле качества деятельности государственных органов. При этом руководители и сами государственные гражданские служащие имеют возможность использовать ее в качестве самоконтроля для мониторинга и совершенствования управленческого процесса.



Для достижения наилучших результатов по повышению эффективности деятельности органа власти в целом и организационно-кадрового обеспечения деятельности в частности, на основе изучения и анализа представленных материалов, нами разработан комплекс мероприятий.

Эффективность государственного управления в XXI веке определяется профессионализмом государственных гражданских служащих. «...Новая эпоха управления персоналом – это усиливающие требования к признанию экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудовой активности, развитие компетенций и создания условий для максимально полного выявления личностных возможностей и способностей» [2].

В современном мире личностная и профессиональная оценка государственных гражданских служащих является важнейшим элементом в механизме эффективного государственного управления. Несмотря на то, что законодательство о государственной гражданской службе регулярно подвергается изменениям, остается много вопросов, требующих быстрого решения. Отношения, возникающие в процессе прохождения государственной гражданской службы нуждаются в совершенствовании их правового регулирования.

Повышение эффективности механизма отбора кандидатов на должности государственной гражданской службы – на сегодняшний день является одним из приоритетных направлений повышения эффективности всего государственного управления.

К сожалению, пока отсутствуют законодательно установленные правила для органов государственной власти при проведении конкурсов, нет их даже на уровне рекомендации Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации [4].

Можно отметить, что в действующем законодательстве есть пробелы и противоречия в вопросах поступления на государственную гражданскую службу.

Действующий механизм отбора кандидатов для поступления на государственную гражданскую службу, которая применяется сегодня в большинстве органов власти, не может показать реальную картину. Как правило, на практике конкурсный отбор состоит из двух этапов. Хотя законодательно это так же не установлено. Первый этап – прием документов от претендентов на замещение должностей государственной гражданской службы, проверка их достоверности. Второй этап – оценка претендентов по представленным документам и конкурсные процедуры.

На сегодняшний день оценка профессиональной деятельности государственного гражданского служащего предполагает определение его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности. Здесь в первую очередь учитываются профессиональные знания и навыки, а так же опыт.

В действующем законодательстве оценка профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих происходит только в ходе аттестации. Так же остается неясным правовой статус годового отчета государственного гражданского служащего, на основании которого, в том числе, происходит эта оценка. Годовой отчет является важным звеном в механизме личностной и профессиональной оценки государственных гражданских служащих. Законодательное определение его правового статуса является объективной необходимостью.

Как правило, во всех органах государственной власти в первую очередь оценивают личностные и профессиональные качества государственных гражданских служащих, а также стараются уделить внимание показателям эффективности и результативности служебной деятельности. Конечно, лучше когда это комплексная оценка, которая включает в себя сразу все критерии [1].

При проведении оценки эффективности и результативности, следует проводить все комплексно. Определение методов оценки играет важную роль в обеспечении открытости государственной службы. Но на сегодняшний день, можно говорить о том, что еще не разработаны по-настоящему надежные критерии оценки деятельности государственных гражданских служащих [3].

Сегодня особое внимание в качестве приоритетных направлений развития государственной гражданской службы уделяется профессиональной подготовке государственных гражданских служащих. Сюда можно отнести дополнительное профессиональное образование, программы повышения квалификации, переподготовка. Эти методы позволяют постоянно повышать профессиональный уровень кадро-



вого состава государственных гражданских служащих.

Три года назад в рамках заседания Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров обсуждались вопросы подготовки и переподготовки резерва управленческих кадров, повышения эффективности использования лиц, включённых в кадровые резервы различных уровней [5]. К сожалению, субъекты пока никакие новые мероприятия по повышению кадрового потенциала государственных гражданских служащих не принимают, используя стандартную схему.

Отечественное законодательство ограничило аттестацию только как средство проверки соответствия государственного служащего замещаемой должности. Но так было не всегда.

Например, еще в ранее действовавшем законодательстве помимо общей цели аттестации определялась также профессиональная подготовка государственных гражданских служащих, что было более оправдано.

Необходимо отметить, что, например, в европейских странах, а именно в Германии, такие личностные качества как профессиональная квалификация, способность к труду имеют решающее значение для карьерного роста на государственной службе. Более того, это не только сложившаяся практика государственных органов, но и нормативно закреплённый принцип в Основном законе ФРГ. При этом профессиональный уровень оценивается в зависимости от того, каких результатов достиг государственный служащий и какие методы при этом использовал. Например, пригодность к государственной службе в Германии оценивается на основе физических и умственных способностей.

На сегодняшний день в России используется несколько систем оценок деятельности, ни одна законодательно не закреплена. Выбор, как правило, зависит от того, какие направления управленческой деятельности необходимо оценить. Но из всех можно выделить несколько критериев, которые в любом случае, подвергаются анализу. Это личностные качества государственных гражданских служащих.

Оценке подлежат личностные и профессиональные качества государственных служащих. В ходе оценки определяется насколько госслужащий готов к работе в стрессовых ситуациях, насколько он готов к принятию управленческих решений и насколько готов взять на себя ответственность; эффективность как организатора; происходит оценка деятельности в соответствии с показателями эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности. Оцениваются навыки владения информационными технологиями.

В целом, оценка подразумевает определение того, насколько государственный гражданский служащий соответствует определенным для замещения конкретной должности, квалификационным требованиям.

Нельзя не отметить тот факт, что законодательно у нас нигде не закреплён механизм проведения как профессиональной оценки, так и личностной. В ходе проведения аттестации органы государственной власти самостоятельно разрабатывают и оценивают результаты государственных гражданских служащих, при этом пределы оценки нигде не установлены. Так же наше законодательство не содержит, например, критериев сложности вопросов, которые используются при проведении аттестации или установление пределов при решении кейсов. Таким образом, получается, что оценка, которую получают государственные гражданские служащие по итогам аттестации, является весьма субъективной. И разные государственные органы могут устанавливать различные пределы. Таким образом, правоприменение может быть некорректным. Еще больше трудностей на сегодняшний день возникает при проведении личностной оценки государственных гражданских служащих. Если использовать данный механизм кадровыми службами органов государственной власти, то его применение и пределы должны быть четко закреплены в нормативных правовых актах. Поскольку такая оценка должна быть обязательна для всех государственных служащих, а не только для отдельных категорий, то необходимо это отразить в федеральном законодательстве.

Ситуация, возникшая весной 2020 года в связи с пандемией, вызванной новой коронавирусной инфекцией COVID-19, позволила выявить сильные и слабые стороны системы государственного управления. Безусловно, в целом Россия показала очень высокий результат в борьбе с коронавирусом. Система государственного управления сработала на упреждение возможных страшных последствий. Прези-

дент России В.В. Путин заявил, что «Россия обладает ресурсами и резервами для антикризисной политики в условиях пандемии, их нужно максимально эффективно использовать» [6]. В целом, пандемия – серьезный вызов даже не столько для бизнес-сообщества, сколько для системы государственного управления. Именно от государственных служащих общество ждет сегодня эффективных и быстрых мер реагирования. Нельзя не признать тот факт, что государственный аппарат все это время работает в экстремальных условиях, когда решения нужно принимать молниеносно, прибегая иногда к крайне жестким мерам. Именно в таких условиях как никогда требовался профессионализм государственных гражданских служащих. В нынешних условиях приходилось работать «не по шаблону» и без учета ранее принятых практик. С такой ситуацией мир столкнулся впервые и программы нужно было разрабатывать и принимать в буквальном смысле на ходу. В нынешних условиях как никогда ранее. Четко обозначились все слабые стороны подготовки государственных гражданских служащих. Считаем важным отметить, что при проведении личностной оценки государственных гражданских служащих, всегда определяется готовность респондента к работе в стрессовых ситуациях и способность быстро принимать решения. Именно эти показатели оказались крайне важными при работе в условиях пандемии, когда пришлось полностью перестраивать работу всего государственного аппарата. Крайне важной оказалась необходимость подготовки государственных гражданских служащих в работе в режиме онлайн, до весны 2020 года было сложно даже представить такой формат работы для органов государственной власти. Обучать чиновников инновационным направлениям профессионального развития сейчас одна из основных потребностей государственного аппарата.

---

## Список использованной литературы:

1. Булгаков С.Н. Практика реализации нормативных положений об аттестации в органах государственной власти при ее проведении. Вестник ВГУ. Серия: Право. 2011. № 1. С. 243-252.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, Интернационализация. М.: ИНФРА-М, 2005.
3. Коврижных И.В. Эффективность государственной службы: проблемы анализа и оценки профессионализма // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. 2010. № 5. С. 28-32.
4. Королева С.В. Правовое обеспечение оценки личностного и профессионального развития государственных гражданских служащих // Северо-Кавказский юридический вестник. 2020. № 1. С. 88-91.
5. [Электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/events/councils/by-council/3/50535>.
6. [Электронный ресурс] URL: <https://tass.ru/politika/8239705>

## Actual problems of legal regulation of personal and professional assessment of civil servants

Koroleva S.V.

Senior lecturer of the department of administrative and service law, South Russian Institute Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

E-mail: [s\\_koroleva91@mail.ru](mailto:s_koroleva91@mail.ru)

## Abstract

The article deals with current problems of legal regulation of relations arising in the course of passing the state civil service. The provisions of current legislation are analyzed. The opinion is expressed on the need to improve the legal framework of the state civil service, taking into account modern realities.

## Key words

• state civil service • legal regulation • efficiency assessment • personal assessment • professional assessment•

---

## References

1. Bulgakov S. N. Practice of implementing regulations on certification in state authorities during its implementation. VSU Bulletin. Series: Law. 2011. N 1. P. 243-252.
2. Kibanov A.Ya. Personnel Management of the organization: strategy, marketing, Internationalization. M.: INFRA-M, 2005.
3. Kovrizhnykh I.V. Efficiency of the state service: problems of analysis and evaluation of professionalism. Altay Bulletin of the state and municipal service. 2010. N 5. P. 28-32.
4. Koroleva S.V. Legal support for the assessment of personal and professional development of state civil servants // North Caucasus legal Bulletin. 2020. N 1. P. 88-91.
5. [Electronic resource] URL: <http://www.kremlin.ru/events/councils/by-council/3/50535>.
6. [Electronic resource] URL: <https://tass.ru/politika/8239705>





**Тезисы докладов на  
Международной научно-  
практической конференции  
«Личность в системах  
управления»**





# Личностные детерминанты психического выгорания в деятельности руководителей, дифференцированных по признаку пола



Чемякина А.В.

Кандидат психологических наук,  
доцент кафедры психологии труда и  
организационной психологии ФГБОУ  
ВО «Ярославский государственный  
университет им. П.Г. Демидова», г.  
Ярославль

e-mail: [anyachemy@mail.ru](mailto:anyachemy@mail.ru)

## Аннотация

В публикации представлено исследование психического выгорания руководителей в рамках структурно-психологического подхода. Выявлено детерминационное влияние ряда личностных качеств и когнитивно-личностных свойств на синдром психического выгорания у руководителей, дифференцированных по признаку пола.

## Ключевые слова

• психическое выгорание • личностные детерминанты • управленческая деятельность • мужчины и женщины-руководители •



Проблема психического выгорания является важным исследовательским направлением в организационной психологии и, в особенности, в психологии управления.

Целью работы стало выявление структурной организации личностных качеств как субъектных детерминант психического выгорания у руководителей, дифференцированных по признаку пола. В качестве объекта исследования выступили личностные качества мужчин и женщин-руководителей. Предметом исследования стала взаимосвязь между личностными качествами руководителей, дифференцированными по признаку пола, и степенью выраженности феномена психического выгорания. Общая гипотеза исследования: существует закономерная связь между мерой выраженности и степенью структурной организации личностных качеств, с одной стороны, и развитием феномена психического выгорания у руководителей, дифференцированных по признаку пола, с другой.

Выборку составили 90 испытуемых – руководителей (45 мужчин, 45 женщин) различного ранга предприятий Ярославля, Москвы. Средний возраст испытуемых – 45 лет. Область деятельности: промышленность, сфера услуг.

В исследовании был применен достаточно широкий набор методов. В него вошли:

1. Опросник «Профессиональное выгорание» Н.Е. Водопьяновой в адаптации для коммерческого персонала;
2. Опросник Р. Кэттелла (16PF), форма А;
3. Тест для оценки потребности в достижениях Ю.М. Орлова;
4. Опросник «Уровень Субъективного Контроля» (УСК) (Е.Ф. Бажин, Е.А. Голынкина, А.М. Эткинд);
5. Методика определения индивидуальной меры рефлексивности (А.В. Карпов, В.В. Пономарева).

Интерпретация полученных результатов проводилась на структурном уровне анализа результатов. При этом анализировались матрицы интеркорреляций и структурограммы личностных качеств, осуществлялся подсчет весовых коэффициентов каждого личностного качества в структуре, определялась степень гомогенности-гетерогенности структур.

Подсчет индексов организованности, когерентности и дифференцированности показал, что уровень системной организации личностных качеств, когнитивно-личностных свойств и показателей феномена психического выгорания у женщин-руководителей выше, чем у мужчин (мужчины-руководители: ИОС – 29, ИКС – 18, ИДС – 11; женщины-руководители: ИОС – 35, ИКС – 20, ИДС – 15).

В структуре личностных качеств мужчин-руководителей полученные данные указывают на объединение качеств в структуре личности, способствующих развитию феномена психического выгорания личности (положительные корреляции обнаружены между факторами выгорания и показателями: конформизм, групповая зависимость, контроль в области здоровья. Отрицательная корреляция по показателям: редукция профессиональных достижений – способность сдерживать тревожность). Соглашательство, зависимость от мнения группы, нежелание выполнять свои профессиональные обязанности, циничное отношение к людям являются деструктивными качествами, препятствующими эффективной профессионализации личности. Перечисленные негативные факторы отрицательно сказываются на здоровье респондентов, что достаточно комплексно описано в психологической литературе относительно проблемы психического выгорания.

В группе руководителей-женщин взаимосвязь факторов психического выгорания с личностными качествами и когнитивно-личностными свойствами (факторы выгорания положительно коррелируют с показателями: воображение, радикализм, контроль в области производственных отношений и здоровья) свидетельствует о наличии травмирующих факторов в сфере производства, что приводит к стремлению респондентов «уйти в мир фантазий» от неприятных ситуаций, возникающих в профессиональной среде, проблемах при принятии управленческих решений. Как следствие, возникают проблемы со здоровьем, которые респонденты связывают с неприятностями на работе.

Анализ базовых качеств показал, что в структуре личностных характеристик мужчин и женщин-руководителей весовыми выступают различные качества, что свидетельствует о различиях в группах руководителей, дифференцированных по признаку пола.



Применение метода экспресс- $\chi^2$  позволило определить, что коэффициенты корреляции являются незначимыми на 5% уровне. Следовательно, структуры личностных качеств и показателей выгорания у мужчин и женщин – руководителей являются гендерно разнородными по содержанию взаимосвязей внутри них.

Исследование позволило сделать следующие выводы.

1. На структурном уровне исследования были выявлены различия в развитости системной организации личностных качеств, когнитивно-личностных свойств и показателей феномена психического выгорания у мужчин и женщин-руководителей. В группе управляющих-женщин показатели системной организации качеств выше.
2. В группах мужчин и женщин-руководителей сочетание базовых для данной структуры качеств, оказывающих влияние на феномен психического выгорания, различно.
3. Различия в реализации осуществления управленческой деятельности при синдроме психического выгорания дифференцированы по признаку пола. Они прослеживаются и в плане целостных интегрированных структур, и в плане индексов структурированности, и в плане базовых качеств.

Установленные результаты в рамках системного подхода свидетельствуют о том, что система индивидуальных качеств субъекта обуславливает выраженность феномена психического выгорания в управленческой деятельности. Различия между структурами личностных качеств дифференцированы по признаку пола. Этот наиболее общий результат дает комплексное подтверждение основной гипотезы и позволяет считать его цель достигнутой.

---

## Список использованной литературы:

1. Айсина Р.М. Влияние личностных факторов на эмоциональное выгорание менеджеров в условиях коммерческой организации: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М., 2007.
2. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М.: Юристъ, 1998.
3. Карпов А.В., Савина Н.С. Психическое выгорание в управленческой деятельности: монография. М. – Ярославль: РАО, 2010.
4. Орел В.Е. Синдром психического выгорания личности. М.: ИП РАН: Институт психологии Российской академии наук, 2005.

## Personal determinants of mental burnout in the activities of managers, differentiated by gender

Chemakina A.V.

Cand. Sc., Associate Professor at the Department of Labor Psychology and Organizational Psychology of Yaroslavl state University. P. G. Demidova, Yaroslavl

E-mail: anyachemy@mail.ru

## Abstract

The article presents a study of the problems of mental burnout of leaders in the framework of the structural-psychological approach. The determination effect of a number of personality traits and cognitive-personality traits on the syndrome of mental burnout among leaders differentiated by gender was revealed.

## Key words

• mental burnout • personality determinants • managerial activities • male and female executives •

---

## References

1. Aisina R.M. The Influence of personal factors on the emotional burnout of managers in a commercial organization: author. dis... cand. Psycho.sciences. M., 2007.
2. Karpov A.V. Psychology of managerial decision-making. Moscow: Yurist, 1998.
3. Karpov A.V., Savina N.S. Mental burnout in management: monograph. M. – Yaroslavl: RAO, 2010.
4. Orel V.E. Syndrome of mental burnout of the personality. Moscow: IP RAS: Institute of psychology of the Russian Academy of Sciences, 2005.





# Системная психодиагностика конфликта интересов



Ермолин А.В.

Кандидат психологических наук,  
доцент кафедры гуманитарных наук  
Кировского филиала РАНХиГС при  
Президенте Российской Федерации

e-mail: alexermolin2012@yandex.ru

## Аннотация

В современных условиях реформирования власти в Российской Федерации особое значение приобретает качество управленческих кадров. Ключевым показателем готовности к надлежащему исполнению служебных обязанностей выступает потребность и готовность субъекта власти к самостоятельному урегулированию конфликта интересов в соответствии с этическими принципами служебного поведения. В статье предлагается авторская концепция системной психодиагностики степени выраженности конфликта интересов в индивидуальном сознании государственного гражданского/муниципального служащего.

## Ключевые слова

• конфликт интересов • мотивационный менталитет • Я-концепция •



Объективным юридико- и экономико-психологическим маркером формирования формирования возникновения конфликта параметры интересов свойства являются выступают система нарушения госслужащим стандарта антикоррупционного деятельности поведения. Субъективным признаком – деформация мотивационного менталитета госслужащего. Предмет исследования: мотивационный менталитет государственных гражданских служащих как совокупность обыденных представлений и научно-теоретических мотивационных категорий, определяющих уровень сложности вербального обоснования побудительных причин своих служебных действий и поступков. Объект: мотивы деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих разного должностного уровня (слушатели курсов повышения квалификации в КФ РАНХиГС и участники обучающих семинаров в Администрации правительства Кировской области (n=310, лиц мужского пола – 90, женского – 220, средний возраст – 42,7 года) и студенты (n=64, мужчин – 27, женщин – 37, средний возраст – 21,3 год). Цель: выявление степени выраженности в мотивационном менталитете действующих чиновников конфликта интересов. Гипотеза: госслужащие (и кандидаты) при обосновании мотивов своих служебных действий и поступков актуализируют в сознании некоторое количество риск-мотивировок как субъективных маркеров внутриличностного конфликта интересов, коррелирующих с искажённой Я-концепцией и уровнем материальных притязаний. На первом этапе выявлялась мера глубины и полноты осознания мотивов служебных действий и поступков. В ходе психосемантического и контент-анализа откликов были выделены мотивировки, которые по содержанию относились к зоне риска (риск-мотивировки). 24,3% составили высказывания семантически игнорирующие нормы и правила служебной субординации по трём основным причинам: чрезвычайная ситуация, неформальные отношения и наличие некоторых угроз своей чести и достоинству. 21,6% респондентов обнаружили правовой релятивизм, то есть допускают возможные правовые нарушения, оправдывая их несовершенством законодательства, морально-правовой дилеммой и некими интересами государства и профдеятельности. 21,6% риск-мотивировок оправдывают необязательность тотального волевого самоконтроля госслужащим своих действий и поступков вне работы: потребность в эмоциональной разрядке; свобода самовыражения. Один участник (2,7%) допускает возможность использования служебного положения в личных целях («личное дело каждого»). На втором этапе методом семантического дифференциала была выявлена индивидуальная «Я-концепция личности госслужащего» и определена самооценка соответствия идеалу/антиидеалу. Часть категорий с отрицательной коннотацией была отнесена участниками исследования в идеальный кластер личности госслужащего (рискованность, хитрость, импульсивность, меркантильность). 15 участников (40,5%) отнесли аскетичность в отрицательное множество. На третьем этапе была выявлена корреляция между наличием риск-мотивировок с индивидуальной Я-концепцией личности госслужащего по методике семантического дифференциала. У 7 участников исследования были обнаружены по 3 риск-мотивировки в сочетании с отмеченными в позитивном множестве категории «меркантильность». На четвёртом этапе с помощью психодиагностического комплекса «Активациометр» на выборке в 32 добровольца была проведена полиграфологическая процедура по выявлению степени расхождения между декларируемыми принципами служебного поведения и недекларируемыми мотивационными установками в сочетании с индивидуальной Я-концепцией и уровнем материальных притязаний. У 8 человек выявлен выраженный внутриличностный конфликт интересов во всех трёх системных блоках психики: ценностном («не обязан тотально соблюдать моральные запреты и правовые нормы»), мотивационном («хочу хорошо жить, но не могу»), поведенческом («Могу отклоняться от запретов и ограничений, исходя из своей Я-концепции и внешних обстоятельств»). Психопрофилактика внутриличностного конфликта интересов для данных служащих заключалась в применении метода мотивационной рефлексии с целью поддержания нравственно-правового запрета (самостоятельно и в альянсе с работодателем) на поведенческие девиации при исполнении служебных обязанностей при встрече с конфликтогенными служебными ситуациями в будущем.

---

## Список использованной литературы:

1. Ермолин А.В. Психодиагностика мотивационной готовности кандидата на должность государственной гражданской службы / Потенциал вуза в кадровом и экспертном сопровождении органов государственного и муниципального управления // Всероссийская научно–практическая конференция. Чебоксарский филиал РАНХиГС, 15-16 октября 2015. – Чебоксары: «Новое время», 2015. С. 27-39.
2. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. 512 с.

## The system diagnostics of a conflict of interest

Ermolin A.V.

Candidate of psychological Sciences, associate Professor of the Department of Humanities of the Kirov branch of the RANEPА

E-mail: alexermolin2012@yandex.ru

### Abstract

In modern conditions of power reform in the Russian Federation, the quality of managerial personnel is of particular importance. The key indicator of readiness for proper performance of official duties is the need and readiness of the subject of power to independently resolve conflicts of interest in accordance with the ethical principles of official behavior. The article offers the author's concept of systematic psychodiagnostics of the degree of expression of the conflict of interests in the individual consciousness of a state civil / municipal employee.

### Key words

• conflict of interests • motivational mentality • Self-concept •

---

## References

1. Ermolin A.V. Psychodiagnostics of motivational readiness of a candidate for the position of state civil service/ Potential of the University in personnel and expert support of state and municipal authorities// All-Russian scientific and practical conference. Cheboksary branch of Ranepа, October 15-16, 2015 – Cheboksary: Novoe Vremya, 2015. P. 27-39.
2. Ilyin E. P. Motivation and motives. – Saint Petersburg: Piter, 2000. 512 p.



# Дайджест исследований в области психологии

В рубрике «Дайджест исследований в области психологии» приводится обзор публикаций наших российских и зарубежных коллег. Мы надеемся, что даже краткий дайджест поможет заинтересованным исследователям найти необходимые статьи и темы, получить контакты для развития своих исследований!

### Эффективная управленческая команда и способы ее формирования

В исследовании, проведенном на опросе 5294 руководителей, установлено, что формирование своего ближайшего окружения и управленческой команды зависит от личностно-профессиональных особенностей руководителя, его собственных ролевых предпочтений. При этом, представления руководителей о наиболее эффективной конфигурации управленческой команды значительно отличаются. Ведущим дифференцирующим признаком для большинства (2989 чел.) выступает сходство взглядов и убеждений тех, кого руководитель хотел бы включить в ближайшее окружение. Что касается отношений, только 19% из числа опрошенных руководителей высказались за полную их формализацию. Интересно, что 11,2% руководителей придерживаются позиции о том, что ближайшее окружение более эффективно формировать на принципах личной преданности. Относительно выбора между творчеством, креативностью потенциального члена команды и его исполнительностью, ориентацию на творчество и креативность приветствуют 25,4% опрошенных, а исполнительность - 16%. В отношении эффективной команды 38,2% от общего числа опрошенных выбрали модель, сочетающую два параметра: «профессионализм» и «надёжность». Второе место по числу выборов заняла ориентация на профессионализм и сходство убеждений – 27,5%.

Подробнее: Синягин Ю.В. Особенности представлений руководителей об эффективной управленческой команде и способах ее формирования. – Живая психология. №1. 2019. С.25-45.

### Типичные профили управленческой готовности

Исследование разных сторон управленческой готовности позволило выделить и описать восемь типичных профилей и, соответственно, восемь типичных групп руководителей с точки зрения ее «ядерных составляющих» (стратегическое лидерство, настойчивость и целеустремленность, масштабность мышления и готовность к обучению и саморазвитию). У представителей первой группы четыре метакомпетенции: стратегическое лидерство, настойчивость и целеустремленность, масштабность мышления и готовность к развитию, развиты выше показателей «эталонной группы». Это активные, думающие руководители, которые, как правило, умеют видеть много вариантов в достижении цели, гибки, могут сотрудничать, выстраивать долгосрочные стратегии достижения целей, и достигать цели в условиях сопротивления в течение длительного времени. Они вовлечены в работу, энергичны, широко мыслят и далеко смотрят. Часто обладают гибкостью в управленческих стилях. Умеют выстраивать систему социальных связей и взаимодействия. Основной их потребностью в развитии является дальнейшее совершенствование управленческой компетентности, а также готовности и умения работать в команде. Данный тип руководителей обозначен как «масштабные лидеры». Также подробно описаны и семь других типичных профилей управленческой готовности и соответствующие им типы руководителей. Проанализированы тенденции взаимосвязи профиля управленческой готовности с событиями, касающимися родительской семьи участников исследования, а также с событиями их школьной жизни.

Подробнее: Лебедева А. В., Селезнева Е. В., Чирковская Е. Г. Взаимосвязь фактов биографии и профиля управленческой готовности // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2019. № 4. С. 49–59. DOI: 10.18384/2310-7235-2019-4-49-59.

## О рейтинге компетенций государственного гражданского служащего

Как обучить современных руководителей инновационному мышлению и развить у них коммуникативные способности? Об этом в рамках анализа различных подходов к управлению кадрами госслужбы размышляет Елена Викторовна Васильева, профессор, доктор экономических наук, заместитель заведующего кафедрой «Бизнес-информатика» Финансового университета при Правительстве РФ. В статье по результатам опроса специалистов и менеджеров среднего и высшего звена государственных служб также представлен рейтинг компетенций государственного гражданского служащего.

Подробнее: Васильева Е.В. Аналитика и человеко-ориентированный дизайн в управлении интеллектуальным ресурсом государственной службы // Социально-трудовые исследования. 2020. №1 (38).

<https://cyberleninka.ru/article/n/analitika-i-cheloveko-orientirovannyu-dizayn-v-upravlenii-intellektualnym-resursom-gosudarstvennoy-sluzhby/viewer>

## Стратегия, организационный дизайн и эффективность

Организационный дизайн как инструмент создания эффективной организационной структуры — это искусство и наука. Erik van Vulpen, эксперт в области управления персоналом, в ответ на необходимость преобразования ставших неэффективными и неповоротливыми на современный запрос организаций, даёт своё понимание того, что такое организационный дизайн, как его осуществить, как проектировать организацию и как измерить нововведения с точки зрения эффективности. Автор считает, что, когда организация структурирована и спроектирована так, чтобы соответствовать своим целям, это приводит к организационной эффективности, которая включает получение ресурсов, за которые организация конкурирует, эффективность (оптимизация ресурсов, необходимых для достижения целей) и результативность (достижение стратегической цели).

Подробнее: [https://www.analyticsinhr.com/blog/organizational-design/?](https://www.analyticsinhr.com/blog/organizational-design/?utm_source=activecampaign&utm_medium=email&utm_campaign=weekly-newsletter&utm_content=newsletter#Five)

[utm\\_source=activecampaign&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=weekly-newsletter&utm\\_content=newsletter#Five](https://www.analyticsinhr.com/blog/organizational-design/?utm_source=activecampaign&utm_medium=email&utm_campaign=weekly-newsletter&utm_content=newsletter#Five)

## Этический эталон HR-аналитики

Основными направлениями, характеризующими соблюдение необходимых этических норм, являются конфиденциальность, конструктивность, безопасность и защита, прозрачность, справедливость и отсутствие дискриминации, человеческий контроль над технологиями, профессиональная ответственность и приоритет человеческих ценностей. Каждое из них будет влиять на разработку и реализацию рабочих процессов. Эти направления также тесно взаимодействуют друг с другом: как можно защищать основополагающие принципы конфиденциальности, если не защищены персональные данные? Как можно продвигать человеческие ценности, если не знать основ поликультурности? Как можно требовать профессиональной ответственности за алгоритм, который не имеет внутренней валидности?

Подробнее: [https://www.analyticsinhr.com/blog/ethical-benchmarking-hr-analytics/?](https://www.analyticsinhr.com/blog/ethical-benchmarking-hr-analytics/?utm_source=activecampaign&utm_medium=email&utm_campaign=weekly-newsletter&utm_content=newsletter)

[utm\\_source=activecampaign&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=weekly-newsletter&utm\\_content=newsletter](https://www.analyticsinhr.com/blog/ethical-benchmarking-hr-analytics/?utm_source=activecampaign&utm_medium=email&utm_campaign=weekly-newsletter&utm_content=newsletter)

СЛЕДУЮЩИЙ ВЫПУСК  
— МАРТ 2021

