

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

№ 4 (24) | 2024



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ  
АКАДЕМИЯ



ВШГУ  
Высшая школа  
государственного  
управления

ФЭИР  
ВШГУ РАНХиГС

ФАКУЛЬТЕТ  
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КАДРОВ

---

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

Основан в 2019 году

---

№4<sup>(24)</sup> | 2024

---

ISSN 2782-4144 (online)



[journal-foir.ru](http://journal-foir.ru)

## Учредитель издания

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

## Издатель

Факультет оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (ФОиР ВШГУ РАНХиГС)

## Редакция

**Селезнева Е.В.** — главный редактор, доктор психологических наук, профессор, профессор кафедры психологии личности в системах управления ФОиР ВШГУ РАНХиГС, Москва, Россия

**Чирковская Е.Г.** — заместитель главного редактора, кандидат психологических наук, доцент, директор Центра современных кадровых технологий ФОиР ВШГУ РАНХиГС, Москва, Россия;

**Гояева З.М.** — ответственный секретарь, магистр психологии, ведущий специалист Центра разработок и аналитики ФОиР ВШГУ РАНХиГС, Москва, Россия;

**Корчак С.А.** — технический редактор, эксперт Центра современных кадровых технологий ФОиР ВШГУ РАНХиГС, Москва, Россия.

## Редакционная коллегия

**Селезнева Е.В.** — доктор психологических наук, профессор (РАНХиГС, Москва, Россия);

**Чирковская Е.Г.** — кандидат психологических наук, доцент (РАНХиГС, Москва, Россия);

**Шебураков И.Б.** — кандидат психологических наук, доцент (РАНХиГС, Москва, Россия);

**Абдырахманов Т.А.** — доктор исторических наук, профессор (КНУ им. Жусупа Баласагына, Бишкек, Кыргызстан);

**Алаэддин Ялчынкая** — доктор политических наук, PhD (Мармаринский университет, Стамбул, Турция);

**Алекперов У.К.** — доктор биологических наук, академик (АГУ, Баку, Азербайджан);

**Базаров Т.Ю.** — доктор психологических наук, профессор (МГУ, Москва, Россия);

**Болотова А.К.** — доктор психологических наук, профессор (НИУ ВШЭ, Москва, Россия);

**Даваасурэн А.** — доктор экономических наук, профессор (ИМИ МАН, Улан-Батор, Монголия);

**Ермолаева М.В.** — доктор психологических наук, профессор (МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Россия);

- Идобаева О.А.** — доктор психологических наук, доцент (Фонд «Национальное интеллектуальное развитие», Москва, Россия);
- Кадыров У.Д.** — доктор психологических наук, профессор (Центра педагогического мастерства Сурхандарьинской области, Узбекистан);
- Мазурова Н.В.** — доктор психологических наук, доцент (РГГУ, Москва, Россия);
- Мантаева Э.И.** — доктор экономических наук, профессор (Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, Элиста, Россия);
- Овсяник О.А.** — доктор психологических наук, профессор (Государственный университет просвещения, Москва, Россия);
- Переверзина О.Ю.** — кандидат психологических наук, доцент (РАНХиГС, Москва, Россия);
- Погожина И.Н.** — доктор психологических наук, доцент (МГУ, Москва, Россия)
- Подольская Т.А.** — доктор психологических наук, профессор (РАНХиГС, Москва, Россия);
- Рожок А.В.** — кандидат психологических наук, доцент (РАНХиГС, Москва, Россия);
- Скачкова С.А.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербургский научный центр РАН, Санкт-Петербург, Россия);
- Степнова Л.А.** — доктор психологических наук, кандидат социологических наук, профессор (РАНХиГС, Москва, Россия);
- Татарина Л.Н.** — кандидат социологических наук, доцент (РАНХиГС, Москва, Россия);
- Тураева М.О.** — доктор экономических наук (Институт экономики РАН, Москва, Россия);
- Хавва Кёк Арслан** — доктор политических наук, PhD (Ускюдарский университет, Стамбул, Турция);
- Яницкий М.С.** — доктор психологических наук, профессор (КГУ, Кемерово, Россия).

## О журнале

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Свидетельство регистрации СМИ: Эл № ФС77-73391 от 03 августа 2018 г.

Международный стандартный серийный номер журнала **ISSN 2782-4144 (online)**

Журнал включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ) и представлен на платформе Научной электронной библиотеки E-library (лицензионный договор № 192-09/2023 от 15.01. 2024 года).

Журнал выходит 4 раза в год. Все номера находятся в свободном доступе на сайте: <https://journal-foir.ru>.

Статьи журнала доступны в открытом доступе на основании принятой Лицензии Creative Commons: Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).

Адрес редакции: 119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, проспект Вернадского, д. 82с4, оф. 833. Тел.: +7 499 956-07-44.  
e-mail: [nildior-hspa@ranepa.ru](mailto:nildior-hspa@ranepa.ru)

# Содержание



## От редакционного коллектива \_\_\_\_\_

7

## Личность и команды в системах управления: наука и практика

Проценко С.А., Цаплин Е.В.

Проблемы адаптации ветеранов СВО к гражданской жизни \_\_\_\_\_

9

Гудиев А.В.

Личностные особенности государственных служащих, занимающих разные должностные позиции \_\_\_\_\_

17

Демидов С.А., Чепурнова Е.С.

Структура мотивации руководителей среднего звена государственной гражданской службы \_\_\_\_\_

29

Степнова Л.А., Иманлы С.Ф.

Психологические особенности эмоционального выгорания сотрудников сферы информационных технологий \_\_\_\_\_

40

## Государственное и муниципальное управление: наука и практика

Двадцать лет Закона о госслужбе: новые вызовы и возможности \_\_\_\_\_

50

Кирилюк О.Г.

Общественно значимые проекты в решении проблем муниципальных образований в условиях меняющихся контекстов \_\_\_\_\_

52

Прибыткова Л.В.

Социология государственной службы в контексте решения задач институционального развития: исторический экскурс и вызовы современности \_\_\_\_\_

68

Шадт А.А.

Оценка профессиональных компетенций государственных гражданских служащих: опыт Новосибирской области \_\_\_\_\_

81

## Траектории личностного и профессионального развития

Мельничук А.С.

Карьерные ориентации и перфекционизм:  
особенности взаимосвязи \_\_\_\_\_

94

## Современные кадровые технологии

Булетова Н.Е.

Влияние информационной асимметрии на управление  
персоналом современной организации \_\_\_\_\_

108

## Круглый стол

Атерлей Д.А., Боринец И.Г., Казанцева А.В., Переплеснин Е.М.,  
Синицына Ю.Д., Скипетрова Т.В., Шурухт Е.А.

Современный российский руководитель: императивы и парадоксы  
личности и деятельности \_\_\_\_\_

119

# От редакционного коллектива

## Уважаемые авторы и читатели!

Известно, что мы публикуем в нашем журнале статьи о месте и роли личности в политической, экономической, духовной, культурной жизни общества, в том числе в системах управления. Отталкиваясь от последнего, мы посчитали важным сделать рубрику «Государственное и муниципальное управление: наука и практика» тематической, посвятив ее знаковому в истории российской государственной гражданской службе событию — 20-летию со дня принятия федерального закона от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». В этой рубрике вы найдете статьи о социологии государственной службы в контексте решения задач институционального развития (Л.В. Прибыткова), общественно-значимых проектах в решении проблем муниципальных образований в условиях меняющихся контекстов (О.Г. Кириллук), оценке профессиональных компетенций государственных гражданских служащих (А.А. Шадт). Кроме того, в рубрику «Личность и команды в системах управления: наука и практика» также включены несколько статей о личностно-профессиональных особенностях государственных гражданских служащих: о структуре мотивации руководителей среднего звена государственной гражданской службы (С.А. Демидов и Е.С. Чепурнова), личностных особенностях государственных служащих, занимающих разные должностные позиции (А.В. Гудиев) и др.

Конец года — время подведения итогов. За этот год в журнале было опубликовано 36 статей 55 авторов из 11 городов, в том числе 3 статьи авторов из Белоруссии. Сайт журнала в этом году посетили свыше 3585 человек из России, Белоруссии, Китая, Турции, Вьетнама, Нидерландов, Казахстана и других стран. Суммарно за год у сайта набралось свыше 7400 просмотров. Редколлегия журнала существенно расширилась — в неё пришли 23 доктора и кандидата наук из России, Азербайджана, Кыргызстана, Монголии, Турции, Узбекистана. Два номера были тематическими: №3 был посвящен теме семьи, а текущий №4 посвящен 20-летию с момента принятия закона о государственной гражданской службе.

В целом практически все задачи, которые мы ставили перед собой на этот год, были реализованы, чему мы очень рады. Но впереди нас ждет еще много работы, направленной на развитие журнала. Поэтому пожелаем и себе, и нашим читателям в Новом году не загадывать желания, а ставить цели, находить ресурсы для их реализации, видеть собственный потенциал и открывать все новые горизонты возможностей для его раскрытия. Но прежде желаем с радостью проводить уходящий год, как следует отдохнуть и набраться сил для дальнейших свершений!

**Зарина Гояева,**  
с самыми добрыми пожеланиями  
от всего редакционного коллектива

СОДЕРЖАНИЕ



СЛЕДУЮЩАЯ



ЛИЧНОСТЬ:  
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**ЛИЧНОСТЬ И КОМАНДЫ  
В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ:  
НАУКА И ПРАКТИКА**

# Проблемы адаптации ветеранов СВО к гражданской жизни



## Проценко Сергей Анатольевич

Кандидат психологических наук, директор центра разработок и аналитики факультета оценки и развития управленческих кадров института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Москва, Российская Федерация  
e-mail: [proccent@mail.ru](mailto:proccent@mail.ru)



## Цаплин Евгений Валерьевич

Эксперт центра разработок и аналитики факультета оценки и развития управленческих кадров института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Москва, Российская Федерация  
e-mail: [caplin.evgeniy@mail.ru](mailto:caplin.evgeniy@mail.ru)

## Аннотация

В статье исследуются ключевые проблемы, с которыми сталкиваются ветераны боевых действий при переходе от военной службы к гражданской жизни. В качестве методов исследования проблем адаптации ветеранов использовались проблемно-аналитическая деловая игра и контент-анализ. Выявлены ключевые проблемные области в адаптации ветеранов к гражданской жизни: психоэмоциональные, социальные и экономические трудности. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода к изучению проблем адаптации ветеранов боевых действий и организации программ поддержки. На основе проведенного анализа предлагаются рекомендации по созданию комплексных программ поддержки, направленных на обеспечение психологической и социальной интеграции ветеранов.

## Ключевые слова

• ветераны • ПТСР • адаптация • социальная поддержка • психологическая помощь • профессиональная переподготовка •



## Введение

Исследователи отмечают, что жизнь военнослужащих во время боевых действий сопряжена с большим количеством проблем и проявлений героизма, а также имеет свои социально-психологические особенности [2; 5]. Вместе с тем, переход от военной службы к гражданской жизни представляет собой один из наиболее критических периодов в жизни ветеранов, сопровождающийся рядом проблем, которые заслуживают детального рассмотрения. Проблемы адаптации, связанные с утратой четкой структурированности, социальной иерархии и коллективного контекста, являются трудностью для многих ветеранов. Исследования показывают, что возвращение ветеранов боевых действий к гражданской жизни сопровождается множеством проблем, таких как посттравматическое стрессовое расстройство (ПТСР), депрессия и чувство социальной изоляции, особенно среди тех, кто пережил боевые действия [9; 10].

Согласно данным Всемирной организации здравоохранения около 3,9% населения мира сталкиваются с ПТСР в течение жизни. У ветеранов боевых действий этот показатель значительно выше, что связано с пережитыми травматическими событиями [4; 6; 7; 9]. Ветераны боевых действий подвержены повышенному риску развития ПТСР, которое может быть более устойчивым к лечению по сравнению с гражданским населением [3; 9]. Таким образом, переходный период для ветеранов действительно осложняется развитием психоэмоциональных расстройств, а адаптация требует значительных усилий и комплексной поддержки, включающей психологические и социальные аспекты, а также профессиональную переподготовку.

О серьезных социальных и экономических последствиях затруднений в адаптации говорят данные о высокой безработице среди ветеранов, а также их низкой квалификации для гражданской работы. Исследования показывают, что отсутствие востребованных на гражданском рынке труда навыков затрудняет трудоустройство ветеранов, а это ведет к социальной изоляции и повышенному риску развития депрессии и тревожных расстройств [6, с. 41]. Кроме того, профессиональная нереализованность и связанные с ней финансовые трудности могут привести к снижению самооценки и усилению чувства одиночества, что негативно отражается на психическом благополучии ветеранов.<sup>1</sup>

В настоящее время задачами первостепенной важности становятся активизация исследований, направленных на анализ трудностей адаптации к гражданской жизни ветеранов специальной военной операции (СВО), и разработка программ их психологической и социальной поддержки.

Цель данной статьи заключается в выявлении основных проблем адаптации ветеранов СВО, возвращающихся к гражданской жизни, и разработке рекомендаций по улучшению существующих программ поддержки.

## Выборка и методы

В исследовании приняли участие 80 ветеранов СВО, которые в данный момент проходят программу профессиональной переподготовки. Все участники имеют значительный военный опыт, связанный с повышенными уровнями стресса, и находятся на этапе адаптации к гражданской жизни. Программа переподготовки, в которой они участвуют, направлена на развитие как профессиональных, так и личностных навыков, необходимых для успешной социальной адаптации к гражданской жизни.

<sup>1</sup> Березовец В.В. Социально-психологическая реабилитация ветеранов боевых действий: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Москва, 1997. 24 с.; Стрельникова Ю.Ю. Структурно-динамическая модель личностных изменений специалистов профессий экстремального профиля: Автореф. дис. ... докт. психол. наук. Санкт-Петербург, 2016. 55 с.



Возраст участников исследования варьируется от 24 до 55 лет, при этом большинство составляют мужчины с различным опытом военной службы. Это позволяет предположить наличие широкого спектра адаптационных проблем и потребностей в поддержке.

Сбор данных осуществлялся в рамках проблемно-аналитической деловой игры (ПАДИ),<sup>2</sup> которая позволила участникам выразить свои переживания и выявить ключевые препятствия, мешающие успешной адаптации к гражданской жизни. Метод ПАДИ поддерживает коллективное осмысление проблем и способствует формулированию глубинных инсайтов о личных и общих барьерах адаптации. В ходе ПАДИ участники фиксировали основные причины затруднений на стикерах, что дало возможность собрать первичные данные в свободной и структурированной форме.

После завершения игры все стикеры с обозначенными участниками причинами были собраны и оцифрованы. Каждой причине был присвоен уникальный код, и она была отнесена к одной из нескольких категорий. Эта процедура категоризации позволила выделить основные направления, в которых ветераны испытывают наибольшие затруднения, и подготовить данные для дальнейшего анализа.

Для анализа полученных данных использовался метод контент-анализа, который включал тематический анализ ключевых категорий проблем и анализ частотности упоминаний проблем в каждой категории. Тематический анализ был применен для выявления ключевых тем и паттернов в сообщениях участников. Для определения наиболее распространенных проблем был проведен анализ частотности упоминаний каждой категории. Это позволило выделить главные области затруднений и установить их относительную значимость.

Комбинация этих методов анализа позволила получить всестороннюю картину трудностей адаптации, с которыми сталкиваются ветераны, и выявить приоритетные области для разработки дальнейших программ поддержки и реабилитации.

## Обсуждение результатов исследования

В ходе исследования собрано 268 стикеров с проблемами. Выявлены ключевые проблемы, которые существенно осложняют процесс адаптации ветеранов к гражданской жизни (рис. 1):



Рисунок 1. Основные категории проблем адаптации ветеранов

<sup>2</sup> Шебураков И.Б. Проблемно-аналитическая деловая игра для целей оценки и развития участников (2-е изд., доп.). Москва: Издательский дом «Дело», 2024. 64 с.



Рассмотрим каждую из выделенных категорий более подробно.

**Психоэмоциональное состояние.** Ветераны боевых действий часто сталкиваются с трудностями управления эмоциями, проявлениями депрессии и высоким уровнем стресса. Психоэмоциональное состояние влияет на социальную и профессиональную интеграцию ветеранов, а также на их мотивацию к активной жизни. В ходе частотного анализа данная проблемная область набрала наибольшее число упоминаний. Это говорит о том, что данная проблемная область является ключевой для успешной адаптации ветеранов боевых действий к гражданской жизни, а работа с психоэмоциональными проблемами имеет первостепенное значение. [1, с. 7-9].

**Недостаток профессиональных компетенций и опыта.** Проблемы трудоустройства и отсутствия навыков, востребованных в гражданской жизни, существенно затрудняют поиск работы и могут приводить к финансовой нестабильности и снижению уверенности в себе. Поэтому профессиональная переподготовка и повышение квалификации имеют большое значение и должны быть включены в реинтеграционные программы для ветеранов боевых действий как обязательные составляющие.

**Финансовые проблемы.** Переход к гражданской жизни сопровождается снижением финансовой стабильности у многих ветеранов боевых действий, что может вызывать дополнительные трудности в адаптации. Финансовая незащищенность может усиливать стресс и препятствовать профессиональной и социальной интеграции.

**Семейные обстоятельства.** Адаптация ветеранов боевых действий к гражданской жизни нередко сопряжена с личными и семейными проблемами. Конфликты в семье и отсутствие поддержки осложняют эмоциональную устойчивость ветеранов и создают дополнительные препятствия для успешной адаптации.

В ходе корреляционного анализа между данными категориями проблем связей не выявлено. Во-первых, это указывает на независимость проблем друг от друга. Во-вторых, это обосновывает необходимость комплексного подхода к дальнейшим исследованиям и решению проблем адаптации участников боевых действий, в том числе и участников СВО. Таким образом, психологическая поддержка, профессиональное развитие и финансовая помощь ветеранам должны рассматриваться как отдельные, но взаимодополняющие аспекты. Независимость выявленных проблемных областей подчеркивает необходимость комплексного подхода для формулировки реабилитационных программ для ветеранов. Важно сфокусироваться на обеспечении психологической, профессиональной и социальной поддержке, которая могла бы быть адаптирована к индивидуальным потребностям ветеранов.

В соответствии с выделенными категориями проблем были определены приоритетные направления для успешной адаптации ветеранов боевых действий.

**Психологическая поддержка.** Необходимы регулярные консультации с психологами, терапевтические группы и тренинги по управлению стрессом. Это поможет ветеранам восстановить эмоциональный баланс и снизить уровень тревожности и стресса.

**Профессиональная переподготовка и поддержка в трудоустройстве.** Требуется разработка программ развития у ветеранов боевых действий навыков и компетенций, востребованных в гражданских профессиях и адаптированных к требованиям рынка труда. Такие программы должны стать важной частью реинтеграционных мер для ветеранов боевых действий.

**Финансовая поддержка.** Включение в программы адаптации мер по временной финансовой поддержке и обучению финансовой грамотности поможет снизить стресс и укрепить уверенность ветеранов в собственной финансовой устойчивости.



**Семейная терапия и меры социальной интеграции.** Поддержка семейных отношений, семейные консультации и мероприятия по социальной интеграции позволят снизить социальную тревожность и изолированность у ветеранов, укрепят их эмоциональные отношения с окружающими и улучшат социальную и профессиональную адаптацию к гражданской жизни.

По результатам анализа мы сформулировали ряд рекомендаций для совершенствования программ адаптации ветеранов боевых действий к жизни в гражданском обществе.

**Организация психологической поддержки ветеранов как обязательный элемент программ адаптации.** Необходимо проводить регулярные консультации для ветеранов боевых действий с профессиональными психологами. Это позволит ветеранам совладать с посттравматическими симптомами и психологическими сложностями, вызванными стрессом и тревожностью. Дополнительные психологические программы по управлению стрессом и повышению эмоциональной устойчивости помогут укрепить общее психоэмоциональное состояние ветеранов и улучшить их социальную и профессиональную адаптацию в гражданском обществе.

**Организация профессиональной подготовки и переподготовки ветеранов.** Недостаток профессиональных навыков, необходимых для успешного трудоустройства, является одной из ключевых сложностей в адаптации ветеранов боевых действий. Предлагаем включать в программы адаптации ветеранов курсы профессиональной переподготовки. Курсы помогут ветеранам приобрести актуальные навыки, востребованные на рынке труда. Программы стажировок и менторства с практическим опытом в выбранных областях помогут укрепить уверенность ветеранов в своих силах и снизить страх перед новой профессиональной средой.

**Меры финансовой поддержки.** В первые месяцы после увольнения со службы для ветеранов остро стоит проблема финансовой незащищенности. Поэтому своевременная финансовая поддержка и создание фондов помощи семьям ветеранов помогут снизить уровень стресса, связанный с финансовыми трудностями.

**Меры социальной поддержки.** Социальная изоляция и недостаток социальной поддержки затрудняют адаптацию ветеранов к гражданской жизни. Поэтому важно развивать программы социальной интеграции, включающие организацию специализированных мероприятий для ветеранов и их семей, а также создание сообществ ветеранов.

**Специализированное медицинское обеспечение для ветеранов.** Важно обеспечить ветеранам доступ к специализированным медицинским услугам по работе с последствиями травм и хроническими заболеваниями. Организация повышения квалификации по работе с ветеранами боевых действий для медицинских работников позволит предоставить более качественное и профессиональное медицинское обслуживание.

**Создание центров карьерного консультирования для ветеранов.** Организация карьерного консультирования для ветеранов облегчит процесс их трудоустройства и поможет к нему подготовиться (помощь в составлении резюме, планировании карьеры и освоении современных методов поиска работы). Также необходимы юридические консультации для поддержки ветеранов по правовым вопросам, связанным с трудоустройством, доступом к льготам и защитой их прав.

Таким образом, речь идет о необходимости комплексной поддержки ветеранам боевых действий для устойчивой адаптации к гражданской жизни.

Указанные направления отражают важность комплексного подхода, который необходим для полноценной и устойчивой адаптации ветеранов к гражданской жизни.



## Заключение

Анализ выявленных проблем адаптации ветеранов к гражданской жизни показал, что их успешная интеграция требует комплексного подхода, учитывающего разнообразие психоэмоциональных, профессиональных и социальных трудностей. Основными проблемными областями, затрудняющими переход к гражданской жизни, стали психоэмоциональные расстройства, отсутствие гражданских профессиональных навыков, финансовая нестабильность и проблемы социальной адаптации. Эти трудности требуют широкого спектра целенаправленных мер, включая психологическую поддержку, программы профессиональной переподготовки, временную финансовую помощь и содействие в социальной интеграции.

Предложенные рекомендации подчеркивают значимость комплексных программ, которые охватывают ключевые потребности ветеранов, обеспечивая всестороннюю поддержку на этапе перехода от военной к гражданской жизни. Реализация таких программ может повысить качество жизни ветеранов, снизив уровень стресса и депрессии, способствуя их социальной и профессиональной интеграции, а также укреплению семейных и общественных связей. Предложенные меры, такие как создание сообществ для ветеранов, развитие программ карьерного консультирования и обеспечение медицинской поддержки, будут играть важную роль в формировании устойчивой системы поддержки для тех, кто переходит от военной к гражданской жизни.

Для дальнейших исследований важно сфокусироваться на углубленном изучении специфических потребностей ветеранов различных возрастных и профессиональных групп, что позволит повысить эффективность адаптационных программ. Также требуются изучение долгосрочных эффектов предлагаемых мер поддержки и разработка дополнительных программ, учитывающих индивидуальные особенности и потребности ветеранов. Улучшение системы поддержки в перспективе может стать важным вкладом в успешную реинтеграцию ветеранов, способствуя их активному участию в гражданской жизни и улучшению социального климата.

## Список литературы:

1. Василевский В.Г., Фастовцов Г.А. Формирование взглядов на проблему боевого посттравматического стрессового расстройства // Российский психиатрический журнал. 2005. № 2. С. 7-10.
2. Гнездилов Г.В., Шевченко Н.В. Современные методы психологической работы с посттравматическим стрессовым расстройством у военнослужащих // Экстремальная психология и безопасность личности. 2024. Том 1. № 2. С. 50-60.
3. Гудсон Д.Т., Хэффел Г.Д. Лечение посттравматического стрессового расстройства у ветеранов боевых действий: руководство по использованию поведенческой терапии при тревоге и посттравматическом стрессовом расстройстве (ВТАР) // Клиническая и специальная психология. 2022. Т. 11. № 2. С. 63-80. DOI: 10.17759/cpse.2022110204.
4. Дымова Е.Н. Ретроспективный анализ посттравматического стресса в годы Великой Отечественной войны // Клиническая и специальная психология. 2021. Т. 10. № 3. С. 1-16. DOI: 10.17759/cpse.2021100301.
5. О постбоевых личностных изменениях у ветеранов локальных войн / В.К. Шамрей, В.В. Нечипоренко, В.М. Лыткин [и др.] // Известия Российской военно-медицинской академии. 2020. Т. 39. № 53-4. С. 185-192.
6. Полевая Н.М., Шаповалова М.А. Социальный статус и проблемы ветеранов



- боевых действий // Вестник Амурского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки. 2019. № 84. С. 39-42.
7. Пыркова К.В., Ушкова А.О. Особенности психосоциального и медицинского статуса ветеранов боевых действий с разной степенью выраженности посттравматических стрессовых нарушений // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 3. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=20325> (дата обращения: 12.09.2024).
  8. Серенко Н.Д., Прокопович Д.А. Распространенность посттравматического стрессового расстройства в когорте ветеранов боевых действий // Актуальные вопросы военной медицины: материалы респ. науч.-практ. конф. с междунар. участием, Гродно, 27-28 июня 2023 г. / под ред. В. Г. Богдана, В. А. Филонюка. Минск: Белорусский государственный медицинский университет, 2023. С. 120-122.
  9. Grinsill R, Kolandaisamy M, Kerr K, Varker T, Khoo A. Prevalence of Complex Post-Traumatic Stress Disorder in Serving Military and Veteran Populations: A Systematic Review. *Trauma Violence Abuse*. 2024. N 25(4). P. 3377-3387. DOI: 10.1177/15248380241246996.
  10. Resnik L., Plow M., Jette A. Development of the CRIS: Measure of community reintegration of injured service members // *Journal of Rehabilitation Research and Development*. 2012. № 46(4). P. 469-480.

## Problems of adaptation of Special military operation' veterans to civilian life

### Protsenko Sergey Anatolyevich

PhD of psychological Sciences, Director of the Center for Research and Analytics of the faculty of assessment and development of managerial personnel, the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation  
e-mail: [proccent@mail.ru](mailto:proccent@mail.ru)

### Tsaplin Evgeny Valeryevich

Expert of the Center for Research and Analytics of of the faculty of assessment and development of managerial personnel, the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation  
e-mail: [caplin.evgeniy@mail.ru](mailto:caplin.evgeniy@mail.ru)

### Abstract

The article examines the key problems that combat veterans face when transitioning from military service to civilian life. The following methods were used to study the problems of veterans' adaptation: a problem-analytical business game and content

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



analysis of problems. The key problem areas in veterans' adaptation to civilian life were identified: psycho-emotional, social and economic difficulties. A conclusion was made about the need for a comprehensive approach to studying the problems of combat veterans' adaptation and organizing support programs. Based on the analysis, recommendations are proposed for creating comprehensive support programs aimed at ensuring the psychological and social integration of veterans.

## Key words

• veterans • PTSD • adaptation • social support • psychological assistance • professional retraining •

## References

1. Vasilevsky V.G., Fastovtsov G.A. Formation of views on the problem of combat post-traumatic stress disorder // Russian Psychiatric Journal. 2005. N 2. P. 7-10.
2. Gnezdilov G.V., Shevchenko N.V. Modern methods of psychological work with post-traumatic stress disorder in military personnel // Extreme Psychology and Personal Safety. 2024. Vol. 1. N 2. P. 50-60.
3. Goodson D.T., Heffel G.D. Treatment of post-traumatic stress disorder in combat veterans: a guide to the use of behavioral therapy for anxiety and post-traumatic stress disorder (БТАР) // Clinical and Special Psychology. 2022. Vol. 11. N 2. P. 63-80. DOI: 10.17759/cpse.2022110204.
4. Dymova E.N. Retrospective analysis of post-traumatic stress during the Great Patriotic War // Clinical and Special Psychology. 2021. Vol. 10. N 3. P. 1-16. DOI: 10.17759/cpse.2021100301.
5. On post-combat personality changes in veterans of local wars / V.K. Shamrey, V.V. Nechiporenko, V.M. Lytkin [et al.] // Bulletin of the Russian Military Medical Academy. 2020. Vol. 39. N S3-4. P. 185-192.
6. Poleyaya N.M., Shapovalova M.A. Social status and problems of combat veterans // Bulletin of Amur State University. Series: Humanities. 2019. N 84. P. 39-42.
7. Pyrkova K.V., Ushkova A.O. Features of the psychosocial and medical status of combat veterans with varying degrees of severity of post-traumatic stress disorders // Modern problems of science and education. 2015. N 3. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=20325> (date of access: 12.09.2024).
8. Serenok N.D., Prokopovich D.A. Prevalence of post-traumatic stress disorder in a cohort of combat veterans // Actual issues of military medicine: materials of the rep. scientific-practical. conf. with international. participation, Grodno, June 27-28, 2023 / ed. V. G. Bogdan, V. A. Filonyuk. Minsk: Belarusian State Medical University, 2023. P. 120-122.
9. Grinsill R, Kolandaisamy M, Kerr K, Varker T, Khoo A. Prevalence of Complex Post-Traumatic Stress Disorder in Serving Military and Veteran Populations: A Systematic Review. Trauma Violence Abuse. 2024. N 25(4). P. 3377-3387. DOI: 10.1177/15248380241246996.
10. Resnik L., Plow M., Jette A. Development of the CRIS: Measure of community reintegration of injured service members // Journal of Rehabilitation Research and Development. 2012. N 46(4). P. 469-480.

*Поступила в редакцию:* 10.10.2024

*Принята в печать:* 14.11.2024



# Личностные особенности государственных служащих, занимающих разные должностные позиции



## Гудиев Александр Валерьевич

Ведущий эксперт Центра разработок и аналитики факультета оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС, управляющий партнер «Центра командных компетенций»; Москва, Российская Федерация  
e-mail: [alex@gudiev.com](mailto:alex@gudiev.com)

## Аннотация

В статье рассматриваются результаты изучения личностных особенностей государственных служащих, занимающих должности разного уровня. В качестве диагностического инструмента для исследования личностных особенностей использовался Пятифакторный опросник личности 5FPQ. Полученные результаты показали, что различия в выраженности экстраверсии, доброжелательности и открытости опыту (и составляющих их граней) существуют как между «не руководителями» и «руководителями», так и между руководителями, занимающими должности разного уровня. Было обнаружено, что руководители отличаются более высокими уровнями экстраверсии и открытости опыту и низкими значениями доброжелательности. Также было установлено, что зависимость между личностными чертами, их гранями и уровнями должности имеет нелинейный (U-образный) характер.

## Ключевые слова

• государственные служащие • руководители • уровень должности • личность • «большая пятёрка» •



## Введение

Роль руководителей в органах государственной власти и управления в современном мире приобретает особое значение. В условиях глобальных вызовов, социальной и экономической турбулентности и стремительного развития технологий эффективное государственное управление является ключевым фактором стабильности общества, его устойчивого развития и обеспечения благополучия граждан. И именно от лидерских качеств, стратегического видения и принимаемых решений руководителей государственных органов зависит успех всей системы управления. Однако для того, чтобы ведущие позиции в органах государственной власти занимали руководители, способные эффективно выполнять свои функции, крайне важно при отборе глубоко и всесторонне оценивать потенциал кандидатов, прогнозируя их способности справляться с будущими вызовами и качественно решать управленческие задачи. Актуальность поиска надежных предикторов результативности деятельности руководителей также определяется осуществляемой реформой государственной службы в области кадровой политики и формирующимся трендом на использование меритократических принципов управления.<sup>1</sup>

Как показывают исследования, личностные особенности могут иметь большее прогностическое значение в отношении эффективности руководства, чем демографические характеристики, установки или когнитивные способности [3, с. 353]. Причем эта связь относится не только к предсказываемой успешности профессиональной деятельности руководителя, но и, в принципе, к самой возможности подобной деятельности. При этом важны не только сами личностные особенности и их сочетания, но и то, в каком диапазоне значений эти особенности проявляются. Важность этого связана с неоднократно подтвержденным эффектом «слишком много хорошего». Этот эффект возникает, когда значения обычно положительно влияющих на результат характеристик достигают так называемых точек перегиба, после которых влияние этих характеристик на результат перестает быть линейно-положительным. Дальнейшее превышение значений (после прохождения точки перегиба), либо перестает приводить к росту полезного результата, либо, наоборот, приводит к ухудшению ситуации [9, р. 313]. Отрицательное влияние чрезмерной выраженности потенциально полезных личностных черт и их сочетаний неоднократно обнаруживалось как в отношении эффективности работы в индивидуальном и групповом контексте у специалистов, так и в отношении влияния таких проявлений руководителя на работу коллектива. Причем это влияние касалось как отдельных черт типа асертивности и проактивности [9; 11], так и таких сложных форм поведения, как стиль лидерства [10, р. 229].

Целью нашего исследования было выявить личностные особенности государственных служащих, занимающих разные должностные позиции.

В соответствии с этой целью были сформулированы следующие задачи:

- проверить ряд гипотез относительно различий в уровне выраженности личностных черт «большой пятёрки» и их составляющих (граней) у государственных служащих, занимающих разные должностные позиции;
- определить величину различий в выраженности черт / граней у государственных служащих, занимающих разные должностные позиции, и характер зависимости между выраженностью той или иной черты / грани и уровнем должности.

<sup>1</sup> Селезнева Е.В., Синягин Ю.В., Чирковская Е.Г. Повышение эффективности формирования и развития кадровых резервов на основе учета психобиографических факторов управленческой успешности. Препринт НИР. М., 2020. С. 6. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3703572](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3703572) (дата обращения 17.10.2024).



## Выборка и методы

Эмпирическую базу составили данные, полученные в ходе личностно-профессиональной диагностики, которая проводилась специалистами факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС в рамках образовательных программ, реализуемых Академией при Президенте РФ с 2019 по 2023 гг. Размер выборки составил 6294 человека.

Для проведения исследования выборка была разделена на группы сравнения по: 1) уровням должностей; 2) категориям «руководитель» - «не руководитель» (табл. 1 и 2).

**Таблица 1. Распределение участников исследования по подгруппам в зависимости от уровней управленческих должностей**

Подгруппа	Уровень должности	Количество участников	%
0	Не руководители	2694	42,8
1	Уровень 1	2182	34,7
2	Уровень 2	1031	16,4
3	Уровень 3	224	3,6
4	Уровень 4	163	2,6

**Таблица 2. Распределение участников исследования по подгруппам в зависимости от уровня должности**

Подгруппа	Уровень должности	Количество участников	%
«0»	Не руководители	2694	42,8
«1»	Руководители	3600	57,2

В своем исследовании мы опирались на пятифакторную модель структуры личностных черт («Большая пятёрка», Big five). Данная модель включает в себя: Экстраверсию, Доброжелательность, Добросовестность, Нейротизм (как противоположность эмоциональной стабильности) и Открытость опыту. Каждая из этих черт, в свою очередь, формируется как совокупность отдельных элементов (границы, фасеты, аспекты – названия зависят от автора). В зависимости от методики оценки может быть выделено от трех до шести подобных составляющих для каждой из черт [1, с. 7]. Одной из основных причин выбора этой модели было обнаружение в проводимых ранее на факультете оценки и развития управленческих кадров исследованиях связи между показателями модели и психобиографическими предикторами управленческой успешности<sup>2</sup>, а также с социальной направленностью личности руководителей [2].

В качестве диагностического инструмента для оценки личностных характеристик использовался Пятифакторный опросник личности 5FPQ, созданный

<sup>2</sup> Селезнева Е.В., Синягин Ю.В., Чирковская Е.Г. Повышение эффективности формирования и развития кадровых резервов на основе учета психобиографических факторов управленческой успешности. Препринт НИР. М., 2020. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3703572](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3703572) (дата обращения 17.10.2024).



японским исследователем Хийджиро Тсуи на основе разработок П. Коста и Р. МакРаэ (опросник NEO PI-R). Отечественная адаптация методики выполнена А.Б. Хромовым в Курганском Государственном Университете в 2000 г.<sup>3</sup> Опросник 5FPQ представляет собой набор из 75 противоположных по значению стимульных высказываний, относящихся к типичным жизненным ситуациям, в которых изучаемые личностные черты могут проявиться ярче всего. Для оценки высказываний используется пятиступенчатая шкала Лайкерта (от «полностью не согласен» до «полностью согласен»). Для каждой из пяти личностных черт опросник также позволяет оценить по 6 составляющих их граней. Для всех шкал и граней «Большой пятёрки» был проведен расчёт средних и отклонений и проведён перевод в стэны (стандартные десятки).

В качестве показателя эффективности деятельности руководителя был выбран уровень должности, которую он занимал на момент проведения диагностики и которая соотносилась с его актуальным положением в должностной иерархии. Предпосылкой выбора такого показателя была идея того, что эффективность руководителя тесно связана с понятием управленческой готовности [4, с.7], которая «...проявляется в положительном отношении к управленческой деятельности, желании ее осуществлять, расти и развиваться в ней...» [5, с. 6], а значит и с продвижением по карьерной лестнице и, соответствующим ростом уровня должности.

Уровень должности определялся по разработанному на Факультете оценки и развития управленческих кадров Классификатору управленческих должностей [7, с. 103]. В Классификаторе уровни управления распределяются от «0» (не руководители) до «7» (руководители «надвысшего» звена, например, Вице-премьер в Правительстве РФ (уровень «6») или Председатель Правительства РФ (уровень «7»).

Статистический анализ выполнен в программе Statistica 12.

## Обсуждение результатов исследования

Проведена оценка распределения исследуемых переменных на соответствие нормальному закону. По результатам анализа установлено, что распределение большинства переменных приближено к нормальному закону.

На первом этапе исследования была проведена проверка гипотезы о том, что уровень выраженности личностных черт по модели «Большая пятерка» будет значительно различаться в подгруппах не руководителей и руководителей (табл. 3), а также в подгруппах не руководителей и руководителей разного уровня управления (табл. 4).

**Таблица 3. Сравнение выраженности личностных черт в подгруппах не руководителей и руководителей (в стэнах)**

Личностные черты	Не руководители	Руководители	Std. Dev.	Std. Dev.	t-value	p	d-Коэна
Экстраверсия	5,23	5,75	1,879	1,899	-10,746	0,000	-0,27
Доброжелательность	5,8	5,44	1,797	1,899	7,676	0,000	0,20
Открытость новому	5,38	5,64	1,918	1,952	-5,300	0,000	-0,14

<sup>3</sup>Хромов А.Б. Пятифакторный опросник личности: Учебно-методическое пособие. Курган: Изд-во Курганского гос. университета, 2000. 23 с.



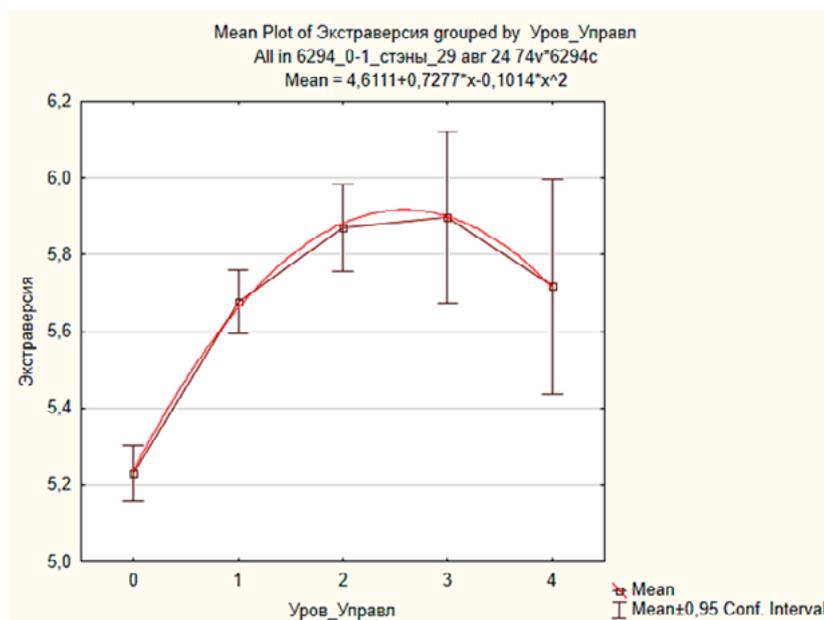
Как видно из табл. 3, руководители значительно отличаются от не руководителей более высокими показателями по таким чертам, как экстраверсия и открытость новому опыту, а не руководители значительно отличаются от руководителей более высокими показателями доброжелательности. По добросовестности и нейротизму между подгруппами значимых различий не обнаружено.

При последовательном сравнении подгруппы не руководителей с руководителями разных уровней должности были выявлены статистически значимые различия для черт экстраверсия, доброжелательность и открытость новому (табл. 4).

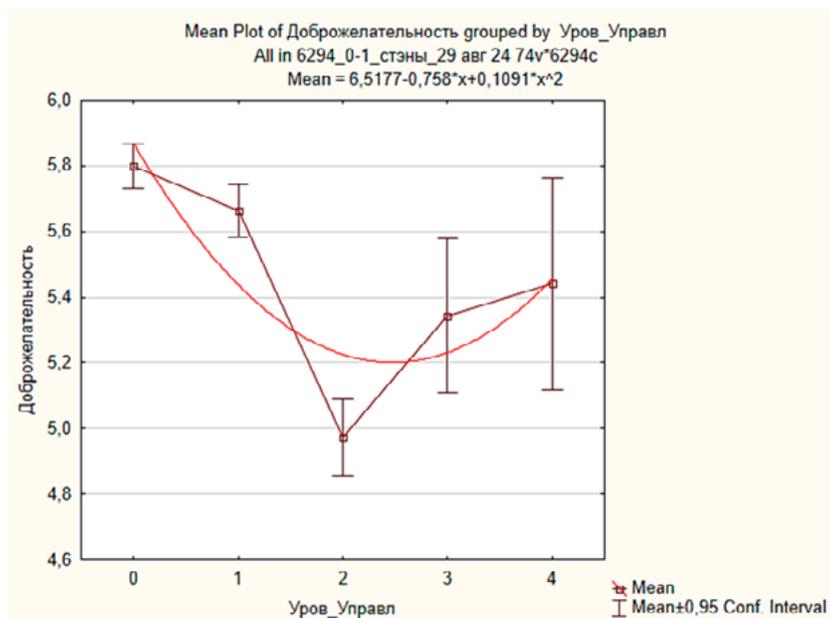
**Таблица 4.** Сравнение выраженности личностных черт в подгруппе не руководителей и руководителей разного уровня должности (1-4)

Личностные черты	Не руководители - Уровень 1		Не руководители - Уровень 2		Не руководители - Уровень 3		Не руководители - Уровень 4	
	t-value	d-Коэна	t-value	d-Коэна	t-value	d-Коэна	t-value	d-Коэна
Экстраверсия	-8,12	-0,23	-9,35	-0,34	-5,14	-0,37	-3,22	-0,26
Доброжелательность	2,57	0,07	12,38	0,45	3,64	0,25	2,44	0,18
Открытость новому	-3,93	-0,11	-4,54	-0,17	-2,76	-0,19	-2,00	-0,16

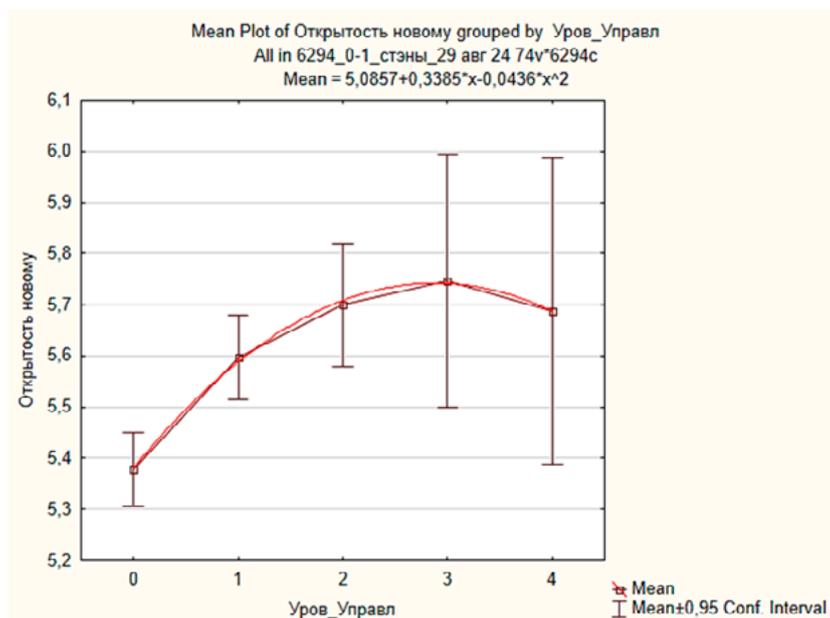
Как видно из таблицы, значения t-критерия имеют нерегулярные колебания по уровням, что указывает на отклонение от линейного тренда и позволяет предположить наличие U-образной зависимости экстраверсии, доброжелательности и открытости новому от уровня должности. Для проверки этого предположения были построены графики зависимости выраженности черт от уровня должности (рис. 1, 2 и 3).



**Рисунок 1.** Экстраверсия (в стэнах) — Уровень должности, перевернутая U-образная зависимость



**Рисунок 2. Доброжелательность (в стэнах) — Уровень управления, U-образная зависимость**



**Рисунок 3. Открытость новому (в стэнах) — Уровень управления, перевернутая U-образная зависимость**

Далее мы проверили гипотезы о том, что отдельные составляющие (границы) личностных черт имеют более значимые различия по уровням должности, чем сами личностные черты в целом. Для экономии места приведем сводную таблицу, содержащую только переменные (границы) со статистически значимыми различиями (табл. 5).

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

**Таблица 5. Сравнение в подгруппах по уровню должности**

Грани черт «Большой пятёрки»	t-значения				d-Коэна			
	0-1	0-2	0-3	0-4	0-1	0-2	0-3	0-4
Доминирование (Э)	-12,55	-15,39	-8,05	-5,50	-0,44	-0,59	-0,63	-0,48
Привлечение внимания (Э)	-5,59	-10,36	-3,95	-2,94	-0,23	-0,38	-0,28	-0,25
Активность (Э)	-4,65	-7,19	-4,57	-1,88	-0,18	-0,27	-0,33	-0,16
Пластичность (О)	-2,77	-6,44	-1,56	-0,50	-0,12	-0,24	-0,11	-0,04
Любопытство (О)	-4,52	-4,07	-4,34	-2,70	-0,15	-0,15	-0,32	-0,23
Эмоциональная лабильность (Н)	-0,46	-3,71	-0,35	0,96	-0,04	-0,14	-0,02	0,08
Напряженность (Н)	0,51	-3,67	1,66	0,83	-0,02	-0,13	0,12	0,07
Мечтательность (О)	-2,59	-3,51	-2,22	0,19	-0,09	-0,13	-0,16	0,02
Ответственность (ДС)	-3,83	-3,24	-3,59	-3,84	-0,13	-0,12	-0,27	-0,34
Тревожность (Н)	1,12	-2,59	-0,29	0,74	-0,01	-0,09	-0,02	0,06
Предусмотрительность (ДС)	-0,95	2,50	-0,72	-1,19	0,00	0,09	-0,05	-0,10
Самоконтроль поведения (ДС)	2,95	2,53	0,67	0,44	0,08	0,09	0,05	0,04
Общительность (Э)	-1,15	3,62	1,84	0,25	0,03	0,13	0,13	0,02
Аккуратность (ДС)	1,68	3,99	2,06	-0,56	0,08	0,14	0,14	-0,04
Доверчивость (ДО)	-0,30	5,08	1,65	1,38	0,06	0,19	0,12	0,11
Сенситивность (О)	2,84	8,45	4,07	4,06	0,17	0,31	0,29	0,33
Теплота (ДО)	1,86	8,89	2,32	1,31	0,14	0,32	0,16	0,10
Понимание (ДО)	2,60	9,40	2,21	0,83	0,15	0,34	0,15	0,06
Уважение других (ДО)	2,39	9,81	3,65	2,31	0,17	0,36	0,26	0,18
Сотрудничество (ДО)	4,39	11,52	3,29	3,07	0,22	0,42	0,24	0,26

В скобках указано, к каким чертам относится та или иная грань: Э – экстраверсия, ДО – доброжелательность, ДС – добросовестность, Н – нейротизм, О – открытость опыту.

Как видно из таблицы, подтверждается гипотеза о неравномерной связи разных граней одних и тех же шкал в подгруппах не руководителей и руководителей.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



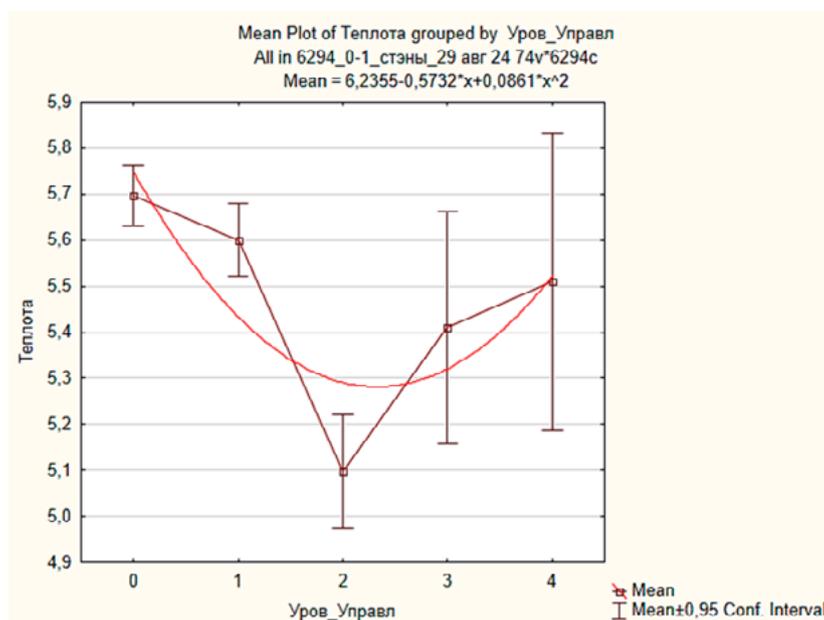
Значения d-Коэна (отражающие размер эффекта) в случае с наиболее значимыми гранями выше, чем у черт. Так, среди черт значения величины эффекта не превышали по абсолютному значению 0,44, в то время как при анализе граней для некоторых уровней управления значения d-Коэна оказывалось в верхних границах среднего: 0,59 для Доминирования при сравнении подгрупп не руководителей и руководителей 2-го уровня должности, 0,63 при сравнении подгрупп не руководителей и руководителей 3-го уровня должности.

Как видно из полученных значений, для ряда граней также обнаружена U-образная зависимость от уровня должности. Это согласовывается с нашей гипотезой о том, что связь некоторых личностных черт и их граней с уровнями должности имеет нелинейную, U-образную форму, когда выраженность черт сначала увеличивается, а затем, на более высоких уровнях должности, снижается.

Особенно это выражено для тех случаев, где d-Коэна имеет по абсолютному значению хотя бы в одном из сравнений значение, близкое к 0,3. Мы взяли это значение, так как оно обычно интерпретируется как размер эффекта, превышающий небольшой и приближающийся к среднему. С точки зрения практической значимости, величина d-Коэна  $\geq 0,3$  при нашем размере выборки может рассматриваться как указание на наличие заметной разницы между сравниваемыми подгруппами по изучаемому признаку. В нашем случае это:

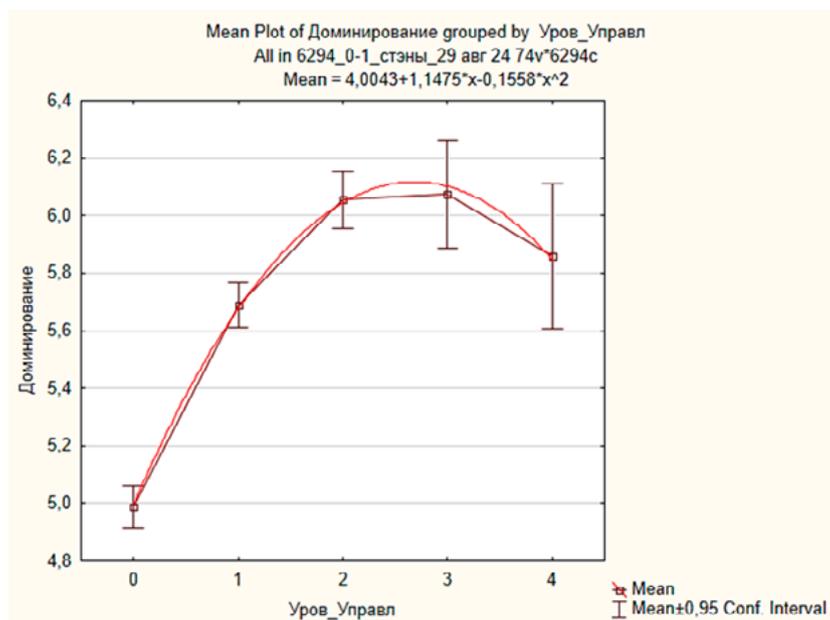
- Доминирование, Привлечение внимания, Активность, Любопытство, Ответственность – большие в подгруппах руководителей;
- Сотрудничество, Уважение других, Понимание, Теплота, Сенситивность – большие в подгруппе не руководителей.

Примечательно, что по отношению к граням личностных черт встречаются как случаи U-образной (рис. 4) и перевернутой U-образной (рис. 5), так и случаи линейной или близкой к линейной (рис. 6) зависимости.

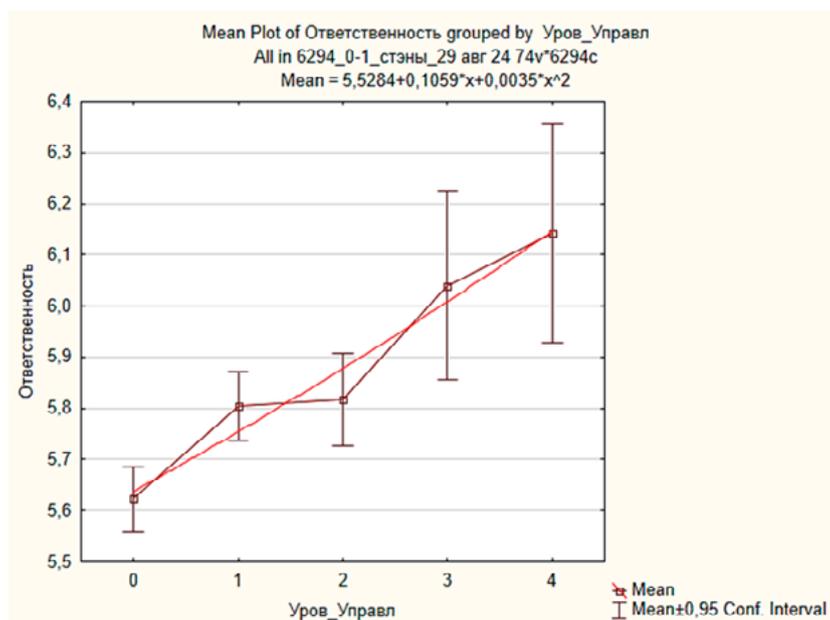


**Рисунок 4. Теплота (в стэнах) — Уровень управления, U-образная зависимость**





**Рисунок 5. Доминирование (в стэнах) — Уровень управления, перевернутая U-образная зависимость**



**Рисунок 6. Ответственность (в стэнах) — Уровень управления, приближающаяся к линейной зависимость**

В целом же наиболее значимая по силе эффекта нелинейность была обнаружена для граней: Доминирование, Привлечение внимания, Активность (черта – экстраверсия), Сотрудничество, Уважение других, понимание, Теплота (черта – Доброжелательность) (табл. 6).

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



**Таблица 6. Характер нелинейной зависимости для различных граней**

Грани	Характер зависимости
Доминирование	перевернутая U-образная
Привлечение внимания	перевернутая U-образная
Активность	перевернутая U-образная
Сотрудничество	U-образная
Уважение других	U-образная
Понимание	U-образная
Теплота	U-образная

## Заключение

В результате проведенного исследования были подтверждены все выдвинутые гипотезы: 1) о разнице в силе выраженности личностных черт «большой пятёрки» у государственных служащих, занимающих разные должностные позиции; 2) о большей разнице между гранями разных черт по сравнению с основными чертами у государственных служащих, занимающих разные должностные позиции; 3) о наличии нелинейной зависимости между рядом черт и граней и уровнем должности.

Была конкретизирована связь между чертами и гранями «большой пятёрки» и уровнями должности и определена сила и характер этой связи.

В случаях нелинейной зависимости (U-образной или перевернутой U-образной) «точка перегиба» чаще всего находилась на 2-м уровне должности.

Размеры эффекта для ряда граней находились на среднем уровне (или границе между низким и средним), что для такого размера выборки делает их не только статистически, но и практически значимыми.

Выявленные различия значений черт и граней касались прежде всего перехода от подгруппы не руководителей к подгруппам руководителей 1-го и 2-го уровня, что соответствует началу движения по карьерной лестнице.

Таким образом, можно предложить, что использование данных, полученных с помощью опросника «Большой пятёрки» личностных черт «5FPQ» (особенно, в отношении граней с нелинейной зависимостью), позволит принимать более точные решения при зачислении кандидатов в кадровый резерв и формировании индивидуальных рекомендаций для них по развитию.

Представляется важным провести аналогичное сравнение выраженностей элементов «большой пятёрки» по отношению к метрикам эффективности работы руководителей разных уровней должностей. Кроме того, поскольку особенности карьерной траектории как жизненного пути в профессиональном пространстве зависят, в том числе, от особенностей территориальной и национальной культуры, специфики организационной культуры, влияния ближнего окружения [4; 6], представляется полезным учесть возможное влияние этих факторов на лёгкость – сложность продвижения по карьерной лестнице руководителей с разными характерологическими и поведенческими особенностями, определяемыми теми или иными личностными чертами / гранями.

## Список литературы:

1. Психометрика русскоязычной версии Big Five Inventory-2 / А.Ю. Калугин [и др.] // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2021. Т. 18. № 1. С. 7-33. DOI: 10.17323/1813-8918-2021-1-7-33



2. Рожок А.В. Личностные качества как факторы и показатели социальной направленности кадров управления // *Личность: ресурсы и потенциал*. 2020. № 1(5). С. 10-18.
3. Серегина Т.Н. Личностные особенности, детерминирующие профессиональную успешность деятельности руководителя // *Образ российской психологии в регионах страны и в мире: материалы Международного форума и школы молодых ученых ИП РАН / отв. ред.: А. А. Алексапольский, И. С. Кострикина, А. В. Юревич*. Москва: Ин-т психологии РАН. 2006. С. 353-358.
4. Синягин Ю.В. Факторы, условия и биографические предикторы успешной управленческой карьеры в системе государственной гражданской службы // *Государственная служба*. 2019. № 4. С. 6-21.
5. Синягин Ю.В., Чирковская Е.Г. Управленческая готовность как интегративный показатель развития личностно-профессиональных ресурсов руководителя // *Личность: ресурсы и потенциал*. 2019. № 2. С. 5-9.
6. Шебураков И.Б., Татарина Л.Н. Кадровые резервы в Российской Федерации: монография. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. 128 с.
7. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Карьерные траектории руководителей субъектов Российской Федерации в условиях новой кадровой политики // *Мир психологии*. 2020. № 4(104). С. 199-208. DOI 10.51944/2073-8528\_2020\_4\_199.
8. Ames D.R., Flynn F.J. What breaks a leader: the curvilinear relation between assertiveness and leadership // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2007. N 92(2). P. 307-324.
9. Pierce J.R., Aguinis H. The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management // *Journal of Management*. 2013. N 39(2). P. 313-338.
10. Shenjiang Mo, Chu-Ding Ling, Xiao-Yun Xie. The Curvilinear Relationship between Ethical Leadership and Team Creativity: The Moderating Role of Team Faultlines // *Journal of Business Ethics*. 2019. N 154. P. 229-242.
11. Zhang Ruixue & Li Anran & Gong Yaping. Too much of a good thing: Examining the curvilinear relationship between team-level proactive personality and team performance. *Personnel Psychology*. 2021. N 74(2). P. 95-321.

## Personal characteristics of civil servants at different positions

### Gudiev Alexandr Valer'yevich

leading expert of the Center for Research and Analytics of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources of the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, managing partner of the «Team Competence Center», Moscow, Russian Federation

e-mail: [alex@gudiev.com](mailto:alex@gudiev.com)

### Abstract

The article examines the results of studying the personal characteristics of civil servants occupying various positions at different levels. The Five-factor Personality Questionnaire 5FPQ was used as a diagnostic tool for the study of personality characteristics. The results showed that differences in the severity of extraversion,



benevolence and openness to experience (and their constituent facets) exist both between «non-managers» and «managers», as well as between managers occupying various positions at different levels. It was found that managers have higher levels of extraversion and openness to experience and low values of benevolence. It was also found that the relationship between personality traits, their facets and job levels is a non-linear (U-shaped) character.

## Key words

• civil servants • managers • position level • personality • «big five» •

## References

1. Psychometrics of the Russian version of the Big Five Inventory-2 / A.Y. Kalugin [et al.] // Psychology. Journal of the Higher School of Economics. 2021. Vol. 18. N 1. P. 7-33. DOI: 10.17323/1813-8918-2021-1-7-33
2. Rozhok A.V. Personal qualities as factors and indicators of the social orientation of management personnel // Personality: resources and potential. 2020. N 1(5). P. 10-18.
3. Seregina T.N. Personal characteristics determining the professional success of the head's activity // Image of Russian psychology in the regions of the country and in the world: materials of the International Forum and School of Young scientists of the IP RAS / ed.: A. A. Aleksapolsky, I. S. Kostrikin, A.V. Yurevich. Moscow: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. 2006. P. 353-358.
4. Sinyagin Yu.V. Factors, conditions and biographical predictors of a successful managerial career in the public civil service system // Civil Service. 2019. N 4. P. 6-21.
5. Sinyagin Yu.V., Chirkovskaya E.G. Managerial readiness as an integrative indicator of the development of personal and professional resources of the head // Personality: resources and potential. 2019. N 2. P. 5-9.
6. Sheburakov I.B., Tatarinova L.N. Personnel reserves in the Russian Federation: monograph. M.: Publishing house «Delo» RANEPА, 2021. 128 p.
7. Sheburakov I.B., Burakova O.N. Career trajectories of the heads of the subjects of the Russian Federation in the context of the new personnel policy // The world of psychology. 2020. N 4(104). P. 199-208. DOI 10.51944/2073-8528\_2020\_4\_199.
8. Ames D.R., Flynn F.J. What breaks a leader: the curvilinear relation between assertiveness and leadership // Journal of Personality and Social Psychology. 2007. N 92 (2). P. 307-324.
9. Pierce J.R., Aguinis H. The Too-Much-of-a-Good-Thing Effect in Management // Journal of Management. 2013. N 39 (2). P. 313-338.
10. Shenjiang Mo, Chu-Ding Ling, Xiao-Yun Xie. The Curvilinear Relationship between Ethical Leadership and Team Creativity: The Moderating Role of Team Faultlines // Journal of Business Ethics. 2019. N 154. P. 229-242.
11. Zhang Ruixue & Li Anran & Gong Yaping. Too much of a good thing: Examining the curvilinear relationship between team-level proactive personality and team performance. Personnel Psychology. 2021. N 74(2). P. 95-321.

*Поступила в редакцию: 05.10.2024*

*Принята в печать: 05.12.2024*



# Структура мотивации руководителей среднего звена государственной гражданской службы



## Демидов Станислав Александрович

Директор Центра развития лидерских и управленческих компетенций Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация  
e-mail: [demidov-sa@ranepa.ru](mailto:demidov-sa@ranepa.ru)



## Чепурнова Елена Сергеевна

Заместитель директора Центра развития лидерских и управленческих компетенций Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация  
e-mail: [chepurnova-es@ranepa.ru](mailto:chepurnova-es@ranepa.ru)

## Аннотация

Статья посвящена исследованию мотивации руководителей среднего звена государственной гражданской службы в рамках программы повышения квалификации. Анализируется актуальность данной темы в контексте повышения эффективности работы государственных учреждений и улучшения качества жизни граждан. Особое внимание уделяется выявлению ключевых факторов мотивации и разработке рекомендаций по их оптимизации. Исследование основано на анализе данных опроса руководителей среднего звена, полученных в ходе программы дополнительного профессионального образования и обработанных с помощью метода контент-анализа. Показано, что мотивация руководителей среднего звена государственной службы зависит от комплекса факторов, в том числе условий труда, уровня оплаты, атмосферы в коллективе и возможностей для профессионального роста. Практические рекомендации для повышения уровня мотивации связаны с установлением четких целей, созданием системы обратной связи, обучением и развитием, созданием благоприятной рабочей среды и распределением ресурсов. Исследование подчеркивает важность учета специфики работы и уровня должности в государственной службе и предлагает пути для разработки более эффективных стратегий управления персоналом.

## Ключевые слова

• государственная гражданская служба • руководители среднего звена • эффективность деятельности • мотивация • факторы мотивации •

## Введение

В современном обществе ключевым фактором для обеспечения стабильного функционирования государства становится эффективность работы государственных учреждений, а центральную роль в реализации государственных стратегий и политик играют руководители среднего звена государственной службы, которые, выступая как переходный уровень в управленческой иерархии и обеспечивая взаимосвязи между подчиненными, руководителями низшего звена и руководителям высшего звена, «принимают участие в решении широкого спектра задач – от оперативных до стратегических» [6, с. 25]. Таким образом, эффективность деятельности органов публичной власти во многом зависит от качества деятельности именно руководителей среднего звена, которое определяется, с одной стороны, уровнем сформированности их профессиональных знаний, умений и навыков, а с другой стороны, особенностями их мотивации.

Мотивация, в том числе мотивация труда, является одной из ключевых тем в социальной психологии и психологии управления. В контексте государственной службы мотивация сотрудников рассматривается как важный фактор, влияющий на эффективность и качество работы [см., например: 1; 5; 10; 11; 15].

С.А. Попов и Н.О. Сабанина, исследуя структуру мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих и факторы её формирования [8], выявили ключевые мотиваторы, влияющие на выбор профессии и текущую деятельность респондентов: амбиции и желание работать в государственных структурах (36% от общего количества ответов), перспективы карьерного роста и финансовое обеспечение (34%), перспективы стабильной работы (24%), направление подготовки в университете (6%). Эти данные, как отмечают авторы, показывают, что большинство респондентов имеют иллюзорные представления о государственной службе, связывая её с ощущением защищенности и стабильности. Так же были выявлены текущие мотивы профессиональной деятельности: интересная работа (51%), стабильность (29%), социальный статус и привилегии (20%). Таким образом, интерес к содержанию работы становится основным мотиватором для большинства респондентов, хотя значительная доля всё ещё обращает внимание на гарантии и стабильность.

Причины снижения мотивации среди государственных служащих в России исследовались В.И. Шариным [12]. Автор выделил такие факторы демотивации, как низкая заработная плата (43,8% от общего количества ответов), отсутствие должностного роста (13,2%), сверхурочные нагрузки (16,3%), неинтересная, рутинная работа (6,1%), непрофессиональное руководство (9,2%), сложная психологическая обстановка (11,2%). Важным представляется фактор сверхурочных нагрузок, который связан с постоянным ростом интенсивности труда и ростом усталости: 74,4% респондентов сообщили о повышении рабочих нагрузок по сравнению с предыдущим годом; 53% участников опроса отметили, что стали уставать больше, чем в предыдущем году. При этом 80,6% респондентов выразили готовность покинуть государственную службу при наличии более приемлемых условий труда и оплаты.

В другой своей публикации В.И. Шарин исследует долгосрочные мотивации на государственной гражданской службе и их роль в привлечении и удержании чиновников [13]. Автор отмечает, что снижение мотивации ведет к текучести



кадров и снижению профессионализма, особенно среди специалистов в возрасте 40-45 лет, и подчеркивает важность долгосрочных мотивов, таких как стабильность работы, карьерный рост и социальные гарантии, которые зависят от стажа службы. По данным исследователя более 65% респондентов оценили мотивацию стабильности положения как высоко и достаточно высоко значимую, а около 69% оценили государственные гарантии социального характера как мотивацию высокого и достаточно высокого уровня. Таким образом, автор приходит к выводу, что долгосрочные мотивации играют важную роль в системе мотивации на государственной службе и являются ключевыми для привлечения и удержания квалифицированных специалистов. В то же время, как отмечает В.И. Шарин еще в одном исследовании [14], мотивация общественного служения не является ведущей для большинства российских государственных гражданских служащих и имеет тенденцию к снижению с возрастом.

Б.А. Ясько с соавторами исследовали взаимосвязи между удовлетворенностью трудом и мотивацией работников государственной гражданской службы [16]. Авторы выявили выраженную положительную взаимосвязь между приоритетом внутренней мотивации и общей удовлетворенностью работой, а также удовлетворенностью достижениями в работе. Было отмечено, что существуют специфические взаимосвязи в различных профессиональных группах, дифференцированных по продолжительности трудового стажа. Молодые сотрудники проявляют повышенную заинтересованность в карьере и профессиональном росте, тогда как опытные работники больше ценят условия труда и стабильность. Среди молодых сотрудников наблюдается фрустрация карьерных ожиданий и стремления к самореализации, что проявляется в низкой удовлетворенности взаимоотношениями с руководством и предпочтением работы с высоким заработком. По результатам исследования 62,0% опрошенных сотрудников указали, что высокий заработок важнее, чем удовлетворение от работы, 51,2% готовы сменить место работы ради более высокого заработка. Только 30,0% получают поощрения, большинство (74,0%) никогда не получали поощрений. Эти данные свидетельствуют о необходимости улучшения системы мотивации и поддержки сотрудников, особенно молодых профессионалов, для повышения их удовлетворенности и эффективности работы.

Х.М. Бекмурзиева [2] отмечает, что человеческий фактор, и в первую очередь, мотивация сотрудников играет ключевую роль в повышении производительности труда и эффективности организаций. Автор предлагает внедрять «эффективный контракт», который предусматривает детализацию функционала, показателей и критериев оценки эффективности деятельности каждого государственного служащего, установление размера вознаграждения и поощрений за достижение коллективных результатов труда. Это предложение направлено на улучшение системы мотивирования и стимулирования труда государственных служащих. Среди основных мотиваторов автор выделяет: социальные гарантии и защищенность (75,7%), регулярность оплаты труда (56%), стабильность занятости (47%). Наиболее важными факторами с точки зрения оценки значимости аспектов профессиональной деятельности являются стабильность места работы (79%) и достойная заработная плата (55%), а менее важными самореализация (49%) и продвижение по службе (44%).

Это подтверждает и исследование Ю.В. Синягина [9], в котором показано, что для государственных служащих самореализация (49%) и продвижение по службе (44%) как мотивирующие факторы менее важны, чем стабильность места работы (79%) и достойная заработная плата (55%).

Е.А. Васильева [4] также отмечает среди основных мотивов государственных служащих материальную составляющую, социальную защиту и гарантии, карьерные и статусные аспекты, а также стабильность трудоустройства.

Г.М. Бураканова [3] рассматривая проблему обеспечения результативности и качества управления государственными служащими посредством применения



эффективных методов мотивации, подчеркивает важность мотивации в достижении высокого уровня профессионализма и эффективности труда, особенно сейчас, когда акцент смещается на нужды и потребности человека. Г.М. Бураканова отмечает, что труд государственных служащих характеризуется высокими моральными затратами, строгой регламентацией и социальной ответственностью, поэтому традиционные механизмы мотивации, используемые в коммерческих организациях, не подходят для государственной службы. Большими возможностями в повышении эффективности и результативности труда государственных служащих обладают статусные мотивы, мотивы содержательности труда и общественной признательности. Среди ключевых мотиваторов, по данным автора, выделяются: высокое вознаграждение, участие в капитале, интересная работа, гибкий график, возможности карьерного роста и благоприятный социально-психологический климат. Г.М. Бураканова приходит к выводу, что повышение зарплаты, хотя и важно, не является единственным эффективным средством мотивации. Необходимо использовать комплексный подход, включающий нематериальные стимулы, такие как признание заслуг и возможности для творчества и самореализации.

Таким образом достаточно много исследований посвящено изучению мотивов и в целом систему мотивации государственных служащих, в то же время особенности структуры мотивации руководителей среднего звена государственной службы практически не исследовались.

При этом, как показывает наша собственная практика, ряд факторов, связанных прежде всего со спецификой государственной службы, негативно влияет на мотивацию руководителей среднего звена. К таким факторам можно отнести, например, давление вышестоящего руководства, которое может приводить к стрессу и снижению удовлетворенности работой, отсутствие четких карьерных перспектив и возможностей для профессионального роста, бюрократические барьеры и ограниченные ресурсы, препятствующие созданию благоприятной рабочей атмосферы.

Настоящее исследование направлено на выявление факторов, которые мотивируют и демотивируют руководителей среднего звена на государственной службе.

## Выборка и методы

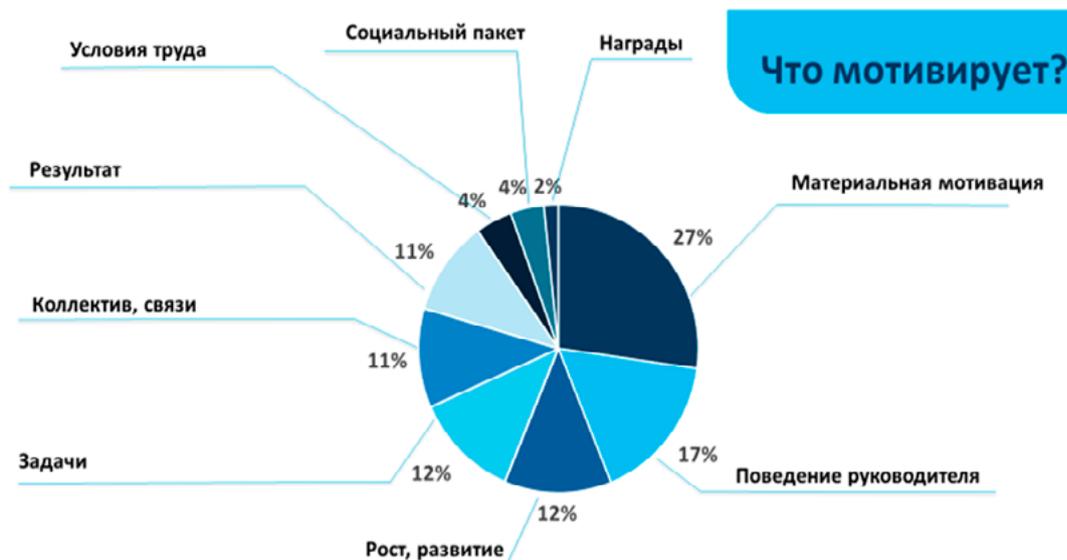
В диагностике, которая позволила выявить структуру мотивации государственных служащих, участвовали 273 руководителя среднего звена федеральных и региональных органов государственной службы. Средний возраст по выборке – 45,3 года, минимальный – 24 года, максимальный – 68 лет.

Чтобы исследовать особенности мотивации руководителей, мы проводили опросы, в которых участники отвечали на два открытых вопроса: «Что вас мотивирует?» и «Что вас демотивирует?». Затем каждый респондент выбирал три приоритетных критерия для каждого вопроса. Ответы были собраны и проанализированы. Для обработки данных мы использовали контент-анализ.

## Обсуждение результатов исследования

В результате обработки ответов респондентов на вопрос «Что вас мотивирует?», были выделены основные факторы, мотивирующие руководителей среднего звена к эффективной деятельности (рис. 1, табл. 1).





**Рисунок 1.** Факторы, мотивирующие руководителей среднего звена государственной службы

**Таблица 1.** Факторы, мотивирующие руководителей среднего звена государственной службы

Мотивирующие факторы	Примеры ответов	Кол-во респондентов, назвавших данный фактор (%)
Материальная мотивация	Материальное поощрение, премии, зарплата.	27
Руководитель	Похвала, признание, поощрение, благодарность от руководителя. Доверие руководителя. Объективная оценка, поддержка и конструктивная обратная связь. Уважение, лояльное отношение. Возможность проявить себя. Вовлеченности и лидерские качества руководителя.	17
Задачи	Важность, значимость задач. Амбициозная, глобальная, социальная цель, сопричастность. Большие проекты, интересные, масштабные задачи. Новизна задач. Вызов. Четкая задача.	12
Рост, развитие	Карьерный рост, развитие, обучение, повышение квалификации, самореализация.	12
Результат	Достижение значимого, положительного результата. Удовлетворенность от результата. Смысл работы, польза от работы.	11

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



Коллектив, связи	Хорошая атмосфера в коллективе, новые знакомства, связи. Дружная команда, единомышленники. Уважение коллег, хорошая репутация.	11
Условия труда	Гибкий график, возможность удаленки, наличие свободного времени	4
Социальный пакет	Социальный пакет, льготы, субсидии.	4
Награды	Грамоты, благодарности, медали, награды.	2

Анализ полученных ответов показывает, что для руководителей среднего звена государственной службы финансовое вознаграждение является наиболее важным мотивационным фактором. Это, как отмечают А.С.Мельничук и Е.В.Селезнева, безусловно, связано с тем, что материальная мотивация для государственного служащего является весьма значимой, так как «...в силу законодательных ограничений помимо своей работы госслужащий не может заниматься большинством видов оплачиваемой деятельности» [7, с. 67-68]. Интересно, что дополнительные льготы в качестве мотивирующего фактора расцениваются участниками исследования значительно ниже.

Мотивирующий фактор, который занимает второе место по значимости для участников исследования, мы обозначили общим понятием «руководитель». Но из ответов ясно, что речь идет о руководителе, который способен, с одной стороны, выстраивать доверительную атмосферу в коллективе, объективно оценивать и поддерживать сотрудников с помощью конструктивной обратной связи, признавать их успехи, а также, реализуя лидерские функции, эмоционально вовлекать сотрудников в решение профессиональных задач.

Стоит особо отметить значимую роль таких взаимосвязанных мотивационных факторов, как задача и результат. Участники исследования подчеркивают, что мотивируют их масштабные социально значимые задачи, которые дают чувство сопричастности, одновременно отмечая, что задача должна быть четко поставлена. В то же время важным мотиватором выступает достижение значимого, положительного результата, возникающее чувство удовлетворенности достигнутым и осознание смысла своей деятельности.

Поддержка карьерного роста и создание здоровой рабочей атмосферы также являются важными для повышения мотивации сотрудников.

Еще одним значимым мотивирующим фактором, по мнению участников исследования, является коллектив, в котором они работают. Речь идет, с одной стороны, об общем положительном психологическом климате в коллективе, с другой стороны, о формировании в коллективе командного духа.

Наименее значимыми, по данным нашего исследования, мотивирующими факторами для руководителей среднего звена государственной службы являются условия труда и награды.

В целом результаты исследования показывают, что мотивация руководителей среднего звена государственной службы зависит от множества факторов, включая условия труда, уровень оплаты, атмосферу в коллективе и возможности для профессионального роста.

В то же время демотивирующие факторы часто связаны с недостатком ясности и поддержки со стороны руководства.

Анализ полученных данных позволил выделить несколько ключевых демотивирующих факторов (рис. 2, табл. 2).





**Рисунок 2.** Факторы, демотивирующие руководителей среднего звена государственной службы

**Таблица 2.** Факторы, демотивирующие руководителей среднего звена государственной службы

Демотивирующие факторы	Примеры ответов	Кол-во респондентов, назвавших данный фактор (%)
Задачи	Нечеткие, невыполнимые задачи, отсутствие результата, работа на корзину, рутинные задачи, смена задач, перегруженность, нереальные сроки.	27
Отсутствие обратной связи	Отсутствие обратной связи и поддержки, похвалы, неконструктивная критика, сравнение с другими.	17
Отсутствие материального поощрения	Несоответствие к финансовым ожиданиям, недостойная/низкая зарплата, нет материального стимулирования.	12
Поведение руководителя	Отсутствие интереса, некомпетентность, пассивность руководителя. Грубость, необоснованная критика руководителя. Переход на личности.	12
Атмосфера в коллективе	Конфликты в коллективе, нездоровая, токсичная атмосфера в коллективе. Решают за меня через голову.	11
Отсутствие карьерного роста и развития	Отсутствие карьерного роста и профессионального развития, несправедливые кадровые решения.	11
Ресурсы	Недостаток и отсутствие ресурсов, людей	4

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

Исследование показало, что структура мотивации руководителей среднего звена государственной службы определяется действием комплекса мотивирующих и демотивирующих факторов. При этом один и тот же фактор, в зависимости от своих характеристик, может выступать как мотивирующий или демотивирующий. Это касается таких факторов, как материальное поощрение, поведение непосредственного вышестоящего руководителя, задачи и результат деятельности, коллектив, рост и развитие.

Наиболее значимым мотивирующим фактором, по мнению участников исследования, для них является материальное вознаграждение. Наиболее значимым демотивирующим фактором – задачи.

Для повышения уровня мотивации руководителей среднего звена государственной службы можно рекомендовать следующие меры:

Установление четких целей: вышестоящим руководителям следует формулировать ясные и достижимые цели для руководителей среднего звена.

Создание системы обратной связи: регулярные обсуждения результатов работы органа государственной власти помогут руководителям среднего звена понимать свои достижения. Вышестоящие руководители должны активно поддерживать своих подчиненных, предоставляя регулярную обратную связь и признание их вклада в работу организации.

Обучение и развитие: обеспечение возможностей для карьерного роста и профессионального развития может значительно повысить уровень мотивации и удовлетворенности работой.

Создание благоприятной рабочей среды: стремление к созданию дружелюбной и поддерживающей атмосферы в коллективе, предотвращение конфликтов и решение проблем на ранних стадиях.

Распределение ресурсов: обеспечение достаточных ресурсов для выполнения задач, чтобы избежать перегрузки и снижения эффективности работы.

## Заключение

Исследование показало, что структура мотивации руководителей среднего звена государственной службы определяется действием комплекса мотивирующих и демотивирующих факторов. При этом один и тот же фактор, в зависимости от своих характеристик, может выступать как мотивирующий или демотивирующий. Это касается таких факторов, как материальное поощрение, поведение непосредственного вышестоящего руководителя, задачи и результат деятельности, коллектив, рост и развитие.

Наиболее значимым мотивирующим фактором, по мнению участников исследования, для них является материальное вознаграждение. Наиболее значимым демотивирующим фактором – задачи.

Для повышения уровня мотивации руководителей среднего звена государственной службы можно рекомендовать следующие меры:

Установление четких целей: вышестоящим руководителям следует формулировать ясные и достижимые цели для руководителей среднего звена.

Создание системы обратной связи: регулярные обсуждения результатов работы органа государственной власти помогут руководителям среднего звена понимать свои достижения. Вышестоящие руководители должны активно поддерживать своих подчиненных, предоставляя регулярную обратную связь и признание их вклада в работу организации.

Обучение и развитие: обеспечение возможностей для карьерного роста и профессионального развития может значительно повысить уровень мотивации и удовлетворенности работой.

Создание благоприятной рабочей среды: стремление к созданию дружелюбной и поддерживающей атмосферы в коллективе, предотвращение конфликтов

и решение проблем на ранних стадиях.

Распределение ресурсов: обеспечение достаточных ресурсов для выполнения задач, чтобы избежать перегрузки и снижения эффективности работы.

## Список литературы:

1. Атнашев Т.М. Самоотверженные чиновники? Факторы высокой мотивации госслужащих // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 3. С. 149-166.
2. Бекмурзиева Х.М. Мотивация деятельности государственных гражданских служащих как средство повышения эффективности государственной гражданской службы // Управление. 2018. № 4(22). С. 4-9. DOI 10.26425/2309-3633-2018-4-4-9
3. Бураканова Г.М. Особенности мотивации государственных гражданских служащих как фактор эффективности управленческого труда // Вестник экспертного совета. 2021. № 4(27). С. 46-51.
4. Васильева Е.А. Мотивация в системе государственной гражданской службы Республики Саха (Якутия): социологический анализ // ВВ: Административное право и практика администрирования. 2017. № 4. С. 8-24. DOI: 10.7256/2306-9945.2017.4.23384
5. Дильманбетова Э.Р., Романов В.А. Способы развития мотивации у государственных и муниципальных служащих // Вестник экспертного совета. 2022. № 1(28). С. 45-53.
6. Зайцева О.А. Управленческая свобода и ответственность руководителей среднего звена // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. № 5 . С. 24-26.
7. Мельничук А.С., Селезнева Е. В. Инструментарий диагностики трудовой мотивации: достоинства, ограничения, возможности применения на государственной службе // Личность: ресурсы и потенциал. 2024. № 1 (21). С. 59-71.
8. Попов С.А., Сабанина Н.О. Актуальная структура мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих и факторы её формирования // Гуманизация образования. 2023. № 4. С. 5-14. DOI: 10.24412/ 1029-3388-2023-4-5-14
9. Синягин Ю.В. Оценка личности: ресурсный и компетентностный подходы // Проблемы педагогики и психологии. 2014. № 2. С. 85-93.
10. Стрекалова Н.Д. Профессиональная мотивация как фактор профессионального развития государственных гражданских служащих // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2023. № 3 (57). С. 14-21.
11. Чернова Е.В. Особенности мотивации трудовой деятельности государственных гражданских служащих // Хроноэкономика. 2019. № 2 (15). С. 156-162.
12. Шарин В.И. Демотивация государственных гражданских служащих: выявление и оценка факторов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2019. № 2. С. 94-99. DOI: 10.22394/2079-1690-2019-1-2-94-99
13. Шарин В.И. Долгосрочные мотивации на государственной гражданской службе // Управленческое консультирование. 2019. № 4(124). С. 10-18. DOI 10.22394/1726-1139-2019-4-10-18
14. Шарин В.И. Место общественного служения в структуре мотиваций российских государственных гражданских служащих // Human Progress. 2021. Том 7, Вып. 2. С. 19. URL: [http://progress-human.com/images/2021/Tom7\\_2/](http://progress-human.com/images/2021/Tom7_2/)



- Sharin.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.172.19
15. Шукюрова М.Г., Инуркаева А.А. Подходы в изучении мотивации к труду государственных служащих // Вестник экспертного совета. 2023. № 1 (32). С. 24-29.
  16. Ясько Б.А., Лузаков А.А., Степенко О.Б. К проблеме взаимосвязи удовлетворенности трудом и профессиональной мотивации субъекта государственной гражданской службы // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. 2019. № 2(238). С. 121-131.

# The structure of motivation of middle managers of the state civil service

## Demidov Stanislav Alexandrovich

Director of the Center for the Development of Leadership and Managerial Competencies of the Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation  
e-mail: [demidov-sa@ranepa.ru](mailto:demidov-sa@ranepa.ru)

## Chepurnova Elena Sergeevna

Deputy Director of the Center for the Development of Leadership and Managerial Competencies of the Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation  
e-mail: [chepurnova-es@ranepa.ru](mailto:chepurnova-es@ranepa.ru)

## Abstract

The article is devoted to the study of motivation of middle level managers in Public Management within the framework of the advanced education program. The relevance of this topic in the context of increasing the efficiency of public institutions and improving the quality of life of citizens is analyzed. Special attention is paid to the identification of key factors of motivation and the development of recommendations for their optimization. The research is based on the analysis of the survey data of middle managers obtained during the program of additional professional education and processed using the method of content analysis. It is shown that the motivation of employees of middle managers of public service depends on a set of factors, including working conditions, level of payment, atmosphere in the team and opportunities for professional growth. Practical recommendations for increasing the level of motivation are related to setting clear goals, creating a feedback system, training and development, creating a favorable working environment and resource allocation. The study emphasizes the importance of job specificity and job level in the civil service and suggests ways to develop more effective human resource management strategies.

## Key words

• public civil service • middle managers • performance • motivation • motivation factors •



## References

1. Atnashev T.M. Selfless officials? Factors of high motivation of civil servants // Issues of state and municipal management. 2017. N 3. P. 149-166.
2. Bekmurzieva H.M. Motivation of the activities of managers in Public Management as a means of increasing the effectiveness of the state civil service // Management. 2018. N 4 (22). P. 4-9. DOI 10.26425/2309-3633-2018-4-4-9
3. Burakanova G.M. Features of motivation of managers in Public Management as a factor in the effectiveness of managerial labor // Expert Council Bulletin. 2021. N 4 (27). P. 46-51.
4. Vasilieva E.A. Motivation in the system of managers in Public Management of the Republic of Sakha (Yakutia): sociological analysis // NB: Administrative Law and Practice of Administration. 2017. N 4. P. 8-24. DOI: 10.7256/2306-9945.2017.4.23384
5. Dilmanbetova E.R., Romanov V.A. Ways to develop motivation in state and municipal employees // Expert Council Bulletin. 2022. N 1 (28). P. 45-53.
6. Zaitseva O.A.. Managerial freedom and responsibility of middle managers // Humanities, socio-economic and social sciences. 2015. N 5. P. 24-26.
7. Melnichuk A.S., Selezneva E.. V. Toolkit of labor motivation diagnostics: advantages, limitations, possibilities of application in public service // Personality: resources and potential. 2024. N 1(21). P. 59-71.
8. Popov S.A., Sabanina N.O. Actual structure of motivation of professional activity of state civil servants and factors of its formation // Humanization of education. 2023. N 4. P. 5-14. DOI: 10.24412/ 1029-3388-2023-4-5-14
9. Sinyagin Y.V. Personality assessment: resource and competence approaches // Problems of pedagogy and psychology. 2014. N 2. P. 85-93.
10. Strekalova N.D. Professional motivation as a factor of professional development of managers in Public Management // Theory and practice of service: economics, social sphere, technology. 2023. N 3(57). P. 14-21.
11. Chernova E.V. Peculiarities of motivation of labor activity of managers in Public Management // Chronoeconomics. 2019. N 2(15). P. 156-162.
12. Sharin V.I. Demotivation of state civil servants: identification and assessment of factors // State and Municipal Management. Uchenye zapiski . 2019. N 2. C. 94-99. DOI: 10.22394/2079-1690-2019-1-2-94-99
13. Sharin V.I. Long-term motivations in the Public Management // Management Consulting. 2019. N 4(124). P. 10-18. DOI 10.22394/1726-1139-2019-4-10-18
14. Sharin V.I. Place of public service in the structure of motivations of Russian managers in Public Management // Human Progress. 2021. Vol. 7, N 2. P. 19. URL: [http://progress-human.com/images/2021/Tom7\\_2/Sharin.pdf](http://progress-human.com/images/2021/Tom7_2/Sharin.pdf), free. DOI 10.34709/IM.172.19.
15. Shukurova M.G., Inurkaeva A.A. Approaches in the study of motivation to labor of civil servants // Bulletin of the Expert Council. 2023. N 1 (32). P. 24-29.
16. Yasko B.A., Luzakov A.A., Stepenko O.B. To the problem of the relationship between labor satisfaction and professional motivation of the subject of managers in Public Management // Bulletin of Adygeya State University. Series 3: Pedagogy and psychology. 2019. N 2(238). P. 121-131.

*Поступила в редакцию: 05.10.2024*

*Принята в печать: 19.11.2024*

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

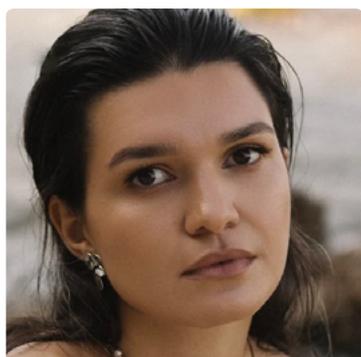
# Психологические особенности эмоционального выгорания сотрудников сферы информационных технологий



## Степнова Людмила Анатольевна

доктор психологических наук, профессор кафедры психологии и педагогики Филологического факультета ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», Москва, Российская Федерация

e-mail: [stepnova\\_la@pfur.ru](mailto:stepnova_la@pfur.ru)



## Иманлы Садагет Файяз кызы

магистрант кафедры психологии и педагогики Филологического факультета ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», Москва, Российская Федерация

e-mail: [1032230043@pfur.ru](mailto:1032230043@pfur.ru)

## Аннотация

В статье представлены результаты эмпирического исследования психологических особенностей эмоционального выгорания сотрудников сферы информационных технологий. Раскрываются содержательные характеристики синдрома эмоционального выгорания, обосновывается важность своевременного выявления симптомов и оказания психологической помощи специалистам сферы информационных технологий. Полученные результаты показывают, что в большей степени подвержены синдрому эмоционального выгорания IT-специалисты со стажем до пяти лет. Они более тревожны и испытывают сильные эмоциональные переживания за результат работы, в отличие от IT-специалистов со стажем более 5 лет в организации. Данные исследования могут быть использованы в практической работе, направленной на укрепление общего психологического здоровья IT-специалистов.

## Ключевые слова

• профессиональное выгорание • эмоциональное выгорание • выгорание специалистов сферы информационных технологий • фазы выгорания •



## Введение

Проблема эмоционального выгорания работников в процессе осуществления ими своих профессиональных обязанностей является одной из наиболее важных для современного общества и государства. Журнал «Коммерсантъ» приводит результаты исследования, проведенного в 2023 г. аналитическим центром НАФИ, которые показывают, что 45% россиян сталкивались с отдельными симптомами эмоционального выгорания.<sup>1</sup> В качестве основных причин возникновения и развития синдрома эмоционального выгорания респонденты называли: стресс; неадекватную оценку руководством результатов их труда; недостаточное материальное вознаграждение; необходимость выполнять работу в личное время; рутинность выполняемых задач.

По оценке экспертов, в настоящий момент эмоциональное выгорание переживают более 13 млн. работающих граждан России.<sup>2</sup> Решение работником профессиональных задач, предполагающих воспроизведение типовых операций, создание схожих алгоритмов с использованием символов или знаков в процессе умственного труда, вызывает у него избыточное психическое и физическое напряжение [2], что в конечном может являться одной из причин эмоционального выгорания.

Профессиональная деятельность специалистов сферы информационных технологий (далее ИТ-специалисты), во многом состоит именно в решении типовых задач, создании схожих программных кодов, что создает предпосылки для их эмоционального выгорания и повышает риск увольнения или смены сферы деятельности.

При этом в России наблюдается кадровый дефицит среди ИТ-специалистов. Министр цифрового развития М.И. Шадяев отмечал, что в Российской Федерации в 2023 г. общая нехватка работников в сфере информационных технологий составляет 500-700 тыс. человек.<sup>3</sup>

Целью реализации в России национального проекта «Цифровая экономика» в рамках Указа Президента от 21.07.2020 г. №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» является ускорение процессов цифровизации социально-экономической сферы.<sup>4</sup> Специалистам сферы информационных технологий отводится ведущая роль в реализации поставленных целей, крайне важных для Российского государства и общества в условиях мощного санкционного давления западных стран.

Таким образом, особенности трудовой деятельности и ситуация кадрового дефицита в сфере ИТ создают риски для развития у ИТ-специалистов синдрома эмоционального выгорания.

Понятие «выгорание» было введено в научный оборот Г. Фройденбергером [14] и определялось как совокупность физического состояния изнеможения и осознания собственной бесполезности как человека или работника [7]. Данный термин постепенно уточнялся и в настоящее время выделяют различные виды выгорания, в том числе и эмоциональное. Под ним принято понимать переживание работником выраженных и скрытых негативных эмоций, имеющих прямое или опосредованное отношение к выполняемым им обязанностям или межличностным отношениям с коллегами [6]. Отчасти данный синдром является средством защиты психики работника от негативных воздействий профессии

<sup>1</sup> Более 13 млн работающих россиян переживают профессиональное выгорание [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6239611> (дата обращения: 30.06.2024).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> РФ не хватает специалистов в области ИИ, машинного обучения и робототехники // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/21035613> (дата обращения 07.06.2024).

<sup>4</sup> «Цифровая экономика РФ» // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения 07.06.2024).



[3] При этом происходит значительное снижение эффективности и результативности работника в процессе труда [9].

В рамках нашего исследования мы будем опираться на классификацию, предложенную в своих трудах В.В. Бойко, который выделял следующие структурные компоненты синдрома эмоционального выгорания:

- фаза «напряжения» (тревожное напряжение) – начало эмоционального выгорания, которое характеризуется: осознанием имеющихся профессиональных психотравмирующих факторов; пониманием неспособности справиться с ними; общим снижением удовлетворенности собой как специалистом на фоне тревожно-депрессивных переживаний;
- фаза «резистенции» – желание найти способы снижения негативного влияния психотравмирующих факторов, что может выражаться в стремлении дистанцироваться от коллег, эмоциональной нестабильности и избирательности в общении как с коллегами, так и с близкими людьми;
- фаза «истощения» – общее снижение ресурсов; нежелание и неспособность эмоционально включаться в процесс труда; тотальное снижение фона настроения; развитие психосоматических нарушений и обострение имеющихся хронических заболеваний; нарушения сна; тревожные и депрессивные переживания; проблемы с сердечнососудистой системой, обострение имеющихся хронических заболеваний и т.д. [5].

В настоящее время работники различных сфер, в том числе и IT-специалисты, имеют возможность осуществлять свою профессиональную деятельность дистанционно. Такой формат работы зачастую связан с увеличением трудовой нагрузки [1], невозможностью общаться с коллегами [13], размыванием границ рабочего и личного времени [8] и формированием внутренних преград в процессе саморазвития и самореализации личности работника [11], что в конечном итоге может стать причиной развития синдрома эмоционального выгорания.

Переживание целостного синдрома выгорания или же отдельных его симптомов способно снижать способность IT-специалиста как профессионала к самоуправлению, искажать его собственные представления об имеющихся ресурсах, негативно сказываясь на личностно-профессиональном развитии [12].

Цель нашего исследования - выявление психологических особенностей эмоционального выгорания у сотрудников информационной сферы.

Гипотеза исследования: существуют психологические особенности эмоционального выгорания у IT-специалистов с различным стажем работы.

## Методы и выборка

Исследование проводилось в период с февраля по март 2024 г. на базе IT-компании ООО «АйтиМедиаСервис» – аккредитованная IT-компания и резидент Сколково (в г. Москва). В качестве респондентов выступили 80 IT-специалистов. В первую подгруппу вошли работники со стажем профессиональной деятельности в организации до пяти лет, во вторую подгруппу – работники со стажем профессиональной деятельности в организации больше пяти лет. Сбор данных осуществлялся по средствам размещения бланков опроса в Google форме.

Методы исследования: теоретический анализ научной литературы; тестирование; методы математической статистики (одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова, непараметрический U-критерий Манна-Уитни), реализованные в статистическом пакете IBM Statistics SPSS 21.0.

Методика: «Диагностика уровня эмоционального выгорания» В.В. Бойко [4].

## Результаты исследования

Проведенный первичный анализ данных исследования эмоционального выгорания IT-специалистов, имеющих общий стаж работы в организации до 5 лет, по показателям: «Переживание психотравмирующих обстоятельств» (M=15,4), «Неудовлетворенность собой» (M=13,4), «Тревога и депрессия» (M=15,7), «Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование» (M=12,3), «Эмоциональный дефицит» (M=13,1), «Эмоциональная отстраненность» (M=12,5), «Личностная отстраненность» (M=10,3), позволяет сделать вывод, что отдельные симптомы эмоционального выгорания у них находятся в активной стадии, т.е. происходит их формирование.

По показателям: «Загнанность в клетку» (M=18,4), «Расширение сферы экономии эмоций» (M=16,1), «Редукция профессиональных обязанностей» (M=20,2), у данной подгруппы специалистов симптомы являются полностью сформированными и могут быть проявлены в поведении в процессе труда (рис.1).

Как видно из рисунка 1, среди сотрудников, имеющих стаж работы более 5 лет, сформированные симптомы эмоционального выгорания отсутствуют.



**Рисунок 1. Результаты по опроснику «Диагностика уровня эмоционального выгорания» (в баллах)**

Анализ приведенных данных показывает, что у респондентов, которые имеют общий стаж работы в организации до 5 лет, склонность воспринимать рабочую обстановку, условия работы как психотравмирующие, проявлены несколько выше (M=15,4), чем у респондентов, которые имеют общий стаж работы в организации более 5 лет (M=3,7). Работники со стажем до 5 лет могут переживать недовольство собой как специалистами, на что указывают более высокие средние значения по шкале «Редукция профессиональных обязанностей» (M=20,2), чем работники со стажем более 5 лет (M=7,7), на фоне чувства безысходности и невозможности изменить ситуацию, что закономерно вызывает рост тревожных переживаний в отношении своей профессиональной деятельности и возможного будущего в организации.



IT-специалисты с общим стажем работы в организации более 5 лет в меньшей степени переживают нежелательные эмоциональные состояния и негативные симптомы, относящиеся к фазе «напряжения». На это указывают полученные результаты, которые не превышают 4,3 балла, что говорит об отсутствии общей сформированности симптома эмоционального выгорания у данной группы работников, в отличие от работников со стажем работы до 5 лет.

Анализируя данные, можно говорить о том, что у респондентов с общим стажем работы в организации до пяти лет проявлено негативное, отрицательное реагирование на внешние профессиональные стимулы. Это может выражаться в значительных сложностях контроля за эмоциями и чувствами и проявляться в межличностном и особенно профессиональном общении с коллегами по работе. Также такие работники характеризуются замкнутостью, закрытостью и нежеланием вступать в коммуникацию. При выполнении профессиональных функций для них свойственно стремление к экономии личных сил и ресурсов. Они предпочитают уменьшать время, необходимое для выполнения своих профессиональных задач, что может негативно сказываться на уровне их профессиональной эффективности. IT-специалисты со стажем работы в сфере IT более 5 лет продемонстрировали некоторый рост показателей по симптомам фазы резистенции, однако данные значения находятся на уровне низких и не позволяют говорить о выраженной симптоматике.

IT-специалисты, проработавшие в сфере IT менее пяти лет, в целом демонстрируют более высокие значения эмоционального дефицита. Они склонны к интенсивному переживанию и демонстрации в поведении психоэмоционального и физическое переутомления. Они чаще стремятся к дистанцированию от своих коллег по работе, избегают вступать с ними не только в личное, но и в профессиональное взаимодействие. Их коммуникация может быть охарактеризована как минимальная, при условии, что есть такая возможность. В отличие от них, IT-специалисты со стажем работы в организации, превышающем 5 лет, имеют более низкие показатели в фазе истощения. Данные различия указывают, что стадия эмоционального выгорания не сформирована, а ее отдельные симптомы выражены в незначительной степени. При этом нельзя не сказать, что существует определенная тенденция к росту эмоциональной отстраненности, т.е. к уходу от взаимодействия с коллегами.

Перед проведением сравнительного анализа нами была организована проверка собранных данных исследования на нормальность распределения. Проверка показала, что полученные данные не соответствуют нормальному распределению, т.е. отличаются от нормального. В связи с этим мы приняли решение использовать для обработки непараметрические методы статистики. Для проведения сравнительного анализа на выявление статистически значимых различий между подгруппами IT-специалистов с разным стажем работы в организации по отдельным симптомам и фазам развития эмоционального выгорания был использован U-критерий Манна-Уитни (табл. 1).

**Таблица 1. Сравнительный анализ подгрупп IT-специалистов по U-критерию Манна-Уитни (средние ранги)**

Шкалы	Ср. ранги в группе	Ср. ранги в группе сотрудников «более 5 лет»	U-критерий	Уровень значимости
1.Переживание психотравмирующих обстоятельств	54,03	26,98	259,0	0,001

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



2.Неудовлетворенность собой	53,91	27,09	263,5	0,001
3.Загнанность в клетку	53,08	27,93	297,0	0,001
4.Тревога и депрессия	53,25	27,93	290,0	0,001
5.Эмоционально-нравственная дезориентация	33,91	47,09	563,5	0,009
6.Расширение сферы экономии эмоций	51,48	29,53	361,0	0,001
7.Редукция профессиональных обязанностей	54,90	26,10	224,0	0,001
8.Эмоциональный дефицит	54,09	26,91	256,5	0,001
9.Эмоциональная отстраненность	51,55	26,91	358,0	0,001
10.Личностная отстраненность	54,14	26,86	254,5	0,001
11.Психосоматические и психовегетативные нарушения	51,98	29,03	341,0	0,001

Использование U-критерия Манна – Уитни после процедуры разделения общей выборки IT-специалистов на две подгруппы по стажу работы позволило нам получить результаты, которые указывают на наличие значимых различий между двумя группами респондентов. Наиболее высокие значения U-критерия отмечаются по шкалам:

- «Расширение сферы экономии эмоций», между подгруппой «до 5 лет» и подгруппой «более 5 лет» ( $U=361,0, p<0,001$ ).
- «Эмоциональная отстраненность», между подгруппой «до 5 лет» и подгруппой «более 5 лет» ( $U=358,0, p<0,001$ ).
- «Психосоматические и психовегетативные нарушения», между подгруппой «до 5 лет» и подгруппой «более 5 лет» ( $U=341,0 p<0,001$ ).

Анализируя данные, которые были получены нами в результате сравнительного анализа двух групп IT-специалистов с различным стажем работы, мы пришли к следующему выводу. У IT-специалистов со стажем работы менее 5 лет негативная симптоматика, характеризующая фазы напряжения и резистенции, проявлена более ярко ( $p<0,001$ ). IT-специалисты с профессиональным стажем более 5 лет в меньшей степени переживают начальную стадию эмоционального выгорания в целом и отдельные ее компоненты в частности. Сотрудники, не обладающие профессиональным опытом, более тревожны, они интенсивнее переживают за результаты своей деятельности, в отличие от своих коллег, которые работают в IT-сфере более 5 лет ( $p<0,001$ ). По нашему мнению, данное различие может быть обусловлено тем, что IT-специалисты со стажем работы более 5 лет уже адаптировались к требованиям организации, коллективу, особенностям трудовой деятельности. Кроме того, можно предположить, что у них сформирован индивидуальный стиль поведения и работы в профессиональной сфере, позволяющий им эффективно справляться с симптомами эмоционального выгорания в процессе труда. В то же время их коллеги с меньшим опытом работы чаще демонстрируют склонность к негативным эмоциональным переживаниям, связанным с общением с коллегами и выполнением своих профессиональных обязанностей на высоком уровне.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

## Заключение

Проведенное исследование синдрома эмоционального выгорания IT-специалистов позволило выявить актуальность данной проблематики для психологической науки. На это указывает активное его изучение как в зарубежной, так и в отечественной научной литературе.

Анализ данных, полученных в ходе эмпирического исследования, показал, что в большей степени подвержены синдрому эмоционального выгорания IT-специалисты со стажем до пяти лет. Они более тревожны и испытывают сильные эмоциональные переживания за результат работы. У них в большей степени выражены симптомы фазы напряжения и резистенции, чем у IT-специалистов со стажем более пяти лет, для которых профессиональная деятельность в организации является уже привычной, они адаптировались к условиям труда, особенностям и характеру взаимодействия с коллегами и сумели найти свой индивидуальный стиль поведения и работы в организации.

В рамках дальнейших исследований по проблеме эмоционального выгорания IT-специалистов считаем важным изучение половых различий в проявлении синдрома, а также особенностей выгорания среди сотрудников, осуществляющих деятельность в дистанционном (он-лайн) и офисном (офф-лайн) режиме. Выявление различий между группами работников позволит грамотно и эффективно выстроить систему адаптационных мероприятий, направленных на сопровождение и психологическую поддержку IT-специалистов, демонстрирующих в поведении и межличностном общении симптомы эмоционального выгорания.

Полученные данные по проблеме эмоционального выгорания IT-специалистов могут быть использованы в практической работе, направленной на укрепление общего психологического здоровья специалистов, которые играют значительную роль в повышении независимости и конкурентоспособности России.

## Список литературы:

1. Балабанова Е.С., Молчанова Д.А. Труд в условиях удаленной и гибридной занятости (на примере работников IT-компаний) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2022. Том 15. № 1. С. 3-25.
2. Берарди Ф. Душа за работой: от отчуждения к автономии / Франко «Бифо» Берарди; перевод с итальянского Кирилла Чекалова. Москва : Изд-во Грэндриссе, 2019. 315 с.
3. Бойко В.В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении. СПб.: Питер, 1999. 105 с.
4. Бойко В.В. Психоэнергетика. СПб.: Питер, 2008. 416 с.
5. Бойко В.В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996. 472 с.
6. Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. 336 с.
7. Жигулина М.А. Профессиональное выгорание как объект исследования в психологической науке // Известия Иркутского государственного университета. Серия: Психология. 2021. Т. 35. С. 29-44.
8. Кононов А. Н. Исследование отношения работников к дистанционному формату осуществления профессиональной деятельности // Человеческий капитал. 2020. № S12-2. С. 144-151.
9. Ракицкая А.В. Синдром эмоционального выгорания у сотрудников современного учреждения образования // Институт психологии Российской ака-



демии наук. Организационная психология и психология труда. 2018. Т. 3. № 2. С. 120-139.

10. Резниченко С.И. Офисная среда и параметры профессионального опыта как предикторы профессионального выгорания у специалистов IT-индустрии // Экспериментальная психология. 2024. Том 17. № 1. С. 181-197.
11. Степнова Л.А. Внутренние и внешние ограничители развития аутопсихологической компетентности // Мир психологии. 2008. № 3(55). С. 97-104.
12. Степнова Л.А. Управление аутопсихологическим ресурсом профессионала // Акмеология. 2002. № 2(3). С. 88-92.
13. Bergefurt L., Weijs-Perrée M., Appel-Meulenbroek R., Arentze T. The physical office workplace as a resource for mental health – A systematic scoping review // Building and Environment. 2022. Vol. 207. P. 1081-55.
14. Neckel S., Schaffner A., Wagner G. Burnout, Fatigue, Exhaustion: An Interdisciplinary Perspective on a Modern Affliction. London: Palgrave Macmillan, 2017. 311 p.

## Psychological peculiarities of emotional burnout of information technology employees

### Lyudmila Anatolyevna Stepnova

Doctor of Psychology, Professor of the Department of Psychology and Pedagogy, Faculty of Philology, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russian Federation  
e-mail: [stepnova\\_la@pfur.ru](mailto:stepnova_la@pfur.ru)

### Imanli Sadaget Fayyaz kyzy

Master's student of the Department of Psychology and Pedagogy, Faculty of Philology, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russian Federation  
e-mail: [1032230043@pfur.ru](mailto:1032230043@pfur.ru)

### Abstract

The article presents the results of an empirical study of the psychological characteristics of emotional burnout of information technology employees. The article reveals the meaningful characteristics of the burnout syndrome, substantiates the importance of timely detection of symptoms and psychological assistance to specialists in the field of information technology. The material for the analysis was the data of a study conducted in the period from February to March 2024 on the basis of the IT company AtimEdiasErvice LLC, an accredited IT company and a resident of Skolkovo (in Moscow). 80 IT specialists participated in the study. The comparative analysis of indicators of emotional burnout syndrome in groups of information technology specialists with



different work experience in the organization using mathematical statistics methods revealed differences in the experience of symptoms of emotional burnout among IT specialists with different work experience in the organization.

## Key words

• emotional burnout • burnout of employees • burnout syndrome • burnout of IT specialists •

## References

1. Balabanova E.S., Molchanova D.A. Work in conditions of remote and hybrid employment (using the example of employees of IT companies) // Bulletin of St. Petersburg University. Sociology. 2022. Volume 15. N 1. P. 3-25.
2. Berardi F. The soul at work : from alienation to autonomy / Franco «Bifo» Berardi; translated from the Italian by Kirill Chekalov. - Moscow: Grundrisse Publishing House, 2019. 315 p.
3. Boyko V.V. The syndrome of «emotional burnout» in professional communication. St. Petersburg: Peter, 1999. 105 p.
4. Boyko V.V. Psychoenergetics. St. Petersburg, 2008. 416 p.
5. Boyko V.V. The energy of emotions in communication: a look at oneself and others. M.: Filin Information and Publishing House, 1996. 472 p.
6. Vodopyanova N.E., Starchenkova E.S. Burnout syndrome: diagnosis and prevention. 2nd ed. St. Petersburg: St. Petersburg, 2008. 336 p.
7. Zhigulina M.A. Professional burnout as an object of research in psychological science // Izvestiya Irkutsk State University. Series: Psychology. 2021. Vol. 35. P. 29-44.
8. Kononov A.N. The study of the attitude of employees to the remote format of professional activity // Human capital. 2020. N S12-2. P. 144-151.
9. Rakitskaya A.V. The syndrome of emotional burnout among employees of a modern educational institution // Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational psychology and labor psychology. 2018. Vol. 3. N 2. P. 120-139.
10. Reznichenko S.I. Office environment and professional experience parameters as predictors of professional burnout among IT industry specialists // Experimental psychology. 2024. Vol. 17. N 1. P. 181-197.
11. Stepnova L. A. Internal and external constraints on the development of autopsychological competence // The world of psychology. 2008. N 3(55). P. 97-104.
12. Stepnova L.A. Management of the autopsychological resource of a professional // Acmeology. 2002. N 2(3). P. 88-92.
13. Bergefurt L., Weijs-Perrée M., Appel-Meulenbroek R., Arentze T. The physical office workplace as a resource for mental health – A systematic scoping review // Building and Environment. 2022. Vol. 207. P. 1081-55.
14. Neckel S., Schaffner A., Wagner G. Burnout, Fatigue, Exhaustion: An Interdisciplinary Perspective on a Modern Affliction. London: Palgrave Macmillan, 2017. 311 p.

*Поступила в редакцию:* 30.08.2024

*Принята в печать:* 17.10.2024

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



ЛИЧНОСТЬ:  
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
И МУНИЦИПАЛЬНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ:  
НАУКА И ПРАКТИКА**

# Двадцать лет Закона о госслужбе: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

Радикальные трансформационные процессы, стремительно меняющиеся условия современного мира, контексты управленческой деятельности ставят перед системой публичного управления новые цели и задачи, несопоставимые по своим масштабам, сложности, комплексности с задачами, которые решались органами власти в былые годы. Для того чтобы дать достойный ответ на новые вызовы, требуется не только переосмысление подходов, концептов, моделей и привычных методов управления, но и обеспечение режима непрерывного совершенствования (в логике управления качеством).

В 2024 г. минуло 20 лет с момента принятия закона о государственной гражданской службе. Круглая дата, как правило, всегда сопряжена с осмыслением пройденного пути, итогов и определением новых перспектив. Вновь на повестку дня выходят вопросы, связанные с определением стратегических целей развития. Как и прежде не теряет своей актуальности высказывание Никколо Макиавелли, что «нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми».

С конца 90-х годов прошлого века в очередной раз государственная гражданская служба стала предметом радикальных изменений, и наряду с этим был запущен целый ряд радикальных реформ, затрагивающих практически все важнейшие аспекты жизнедеятельности государства, ставились амбициозные цели, многим из которых (как свидетельствует день сегодняшней), так и не суждено было реализоваться. Аспекты, связанные с управлением изменениями в контексте обеспечения целостной модели взаимосвязанных изменений, на современном этапе становятся еще более значимыми с учетом динамики и скорости происходящих социальных изменений.

В контексте очередного этапа определения направлений развития гражданской службы как никогда уместным становится высказывание о том, что попытки сделать разумной химеру бюрократического аппарата иллюзорны изначально, поскольку этот аппарат переработает любые рациональные нововведения, подчинив их сюрреалистическим законам бюрократического существования. В этой связи таким значимым становится обращение к вопросам развития культуры служения, определения общего ценностно-смыслового пространства, поскольку упрощенные представления об управлении изменениями в системе публичной власти способны привести к диаметрально противоположному результату (и этому много примеров из нашей истории реформ).

Система государственного и муниципального управления всегда выступает в динамическом единстве сложноорганизованных управляющей и управляемой подсистем. И не случайно исследователи все больше обращают внимание на необходимость учитывать превалирующие ценности, характеристики как общественного сознания, так и императивов профессиональной деятельности служащих при конструировании тех или иных инноваций, так как в противном случае страну ждет многократное увеличение издержек и рост дисфункций.

В данном разделе представлены статьи, поднимающие острые вопросы о роли и функциях социологии государственной службы в условиях меняющихся контекстов, формировании социальной базы для внедрения инноваций и управления институциональными изменениями, рассматриваются ключевые тренды и возможности проектного управления, роль общественно значимых

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



проектов в контексте «обучения служением» и формирования новой культуры управления.

Современные управленческие задачи, выполняемые государственной и муниципальной службой, их включенность в реальное пространство жизнедеятельности людей и взаимодействия с гражданским обществом, определяют повышенное внимание к роли качеству кадрового корпуса, принципам его формирования и развития. Решение задач развития требует серьезной трансформации сложившихся подходов в системе оценки как при поступлении, так и в процессе прохождения службы, ее методологического и технологического обеспечения. В этой связи интерес представляет анализ управленческих практик, оценка их с точки зрения зрелости и возможностей дальнейшего развития. Представленный на страницах журнала опыт Новосибирской области продолжает начатую ранее профессиональную дискуссию в области оценки и развития кадрового потенциала органов публичной власти.

**Л.Н. Татарина,**

кандидат социологических наук,  
доцент кафедры психологии личности  
в системах управления ФОиР ВШГУ РАНХиГС,  
член редколлегии журнала «Личность: ресурсы и потенциал»

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

# Общественно значимые проекты в решении проблем муниципальных образований в условиях меняющихся контекстов



## Кириллук Оксана Георгиевна

Кандидат социологических наук, доцент кафедры государственной службы и кадровой политики Института государственной службы и управления ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Москва, Российская Федерация  
e-mail: [kirilyuk-okg@ranepa.ru](mailto:kirilyuk-okg@ranepa.ru)

## Аннотация

В статье рассматриваются ключевые тренды, обуславливающие новые вызовы и требования к системе местного самоуправления в целом, и деятельности органов местного самоуправления в частности. Отмечается, что в условиях радикальных трансформаций особую значимость приобретают вопросы, связанные с пониманием социального контекста, с возможностями и осознанностью происходящих изменений, со способностью формирования адекватного управленческого ответа на современные вызовы. Раскрываются проблемы развития проектного подхода и формирования проектной культуры, обосновываются возможности проектного управления в решении проблем муниципальных образований, представлен опыт включения студенческой молодежи в разработку и реализацию общественно значимых проектов в контексте пилотной реализации федеральной программы «Обучения служением», формирования новой культуры управления.

## Ключевые слова

• местное самоуправления • социальные изменения • молодежь • обучение служением • проектное управление • общественно значимые проекты •



## Введение

Вопросы развития местного самоуправления на протяжении нескольких десятилетий находятся в центре внимания как исследователей, так и практиков. Несмотря на предпринимаемые усилия в области реализации разных по масштабности и глубине модернизационно-реформационных проектов, вопросы поиска новых концептуальных моделей и технологий, позволяющих на новом качественном уровне реализовывать управление в местных сообществах, не теряют своей актуальности. Внимание вновь фокусируется на совершенствовании управленческих технологий, механизмов поиска, привлечения и удержания высокопотенциальных кадров, мотивации и вовлеченности жителей в принятии государственных решений. С закреплением в Конституции РФ, такого понятия как публичная власть, появилась необходимость развивать местное самоуправление не только как самостоятельный локальный уровень управления, но и в пространстве единой системы публичного управления в государстве.

Сегодня решение локальных задач в масштабах отдельного муниципалитета или субъекта РФ также не обеспечивает в полной мере задействование и развитие управленческого потенциала всей системы публичной власти. Причем совокупный управленческий потенциал органов публичной власти зависит не только от качества решения задач в сфере управления экстенсивным путем в направлении традиционного кадрового обеспечения, а требует новых подходов, реализация которых возможна при ином фокусе внимания – прежде всего, на вопросах индивидуальной самореализации и развитии личностно-профессиональных ресурсов и индивидуальных талантов. Обеспечить такое развитие можно, в том числе за счет создания общего управленческого пространства, дающего значительно большие возможности в масштабах именно всей системы публичной власти. При этом, представляется, что ключевым элементом создания такого управленческого пространства может быть пересмотр роли местного самоуправления в контексте всей системы публичной власти.

В данной статье мы сосредоточимся на вопросах применения в управленческой практике проектного подхода, роли общественно-значимых проектов в решении актуальных проблем муниципальных образований, возможностях вовлечения студенческой молодежи к разработке и реализации проектов в контексте «обучения служением».

## Мегатренды социальных изменений: новые вызовы системам управления

Исследование закономерностей социально-экономического и научно-технологического развития государства и общества на протяжении ряда лет является ключевым объектом внимания научного сообщества. Например, осенью 2023 г. Сбербанк представил результаты исследования, которые определяют облик мира к 2035 г. В рамках исследования было выделено пять мегатрендов.

**Первый мегатренд:** «Превосходство Серебряного мира» связан с поляризацией на уровне поколений. По прогнозу к 2035 г. 40% населения России составят поколение X (к этому времени им будет 51-71 год) и Бэби-бумеры (старше 72 лет). Это так называемое «Серебряное поколение» - благополучное, активное, приспособленное и к «новому», и к «старому» миру. Значительная часть из них накопила пассивы и является обеспеченной группой в обществе. Представители этого поколения активны, они привыкли к предпринимательству и амбициям, обладают высокой активностью и адаптивностью. Значительная их часть продолжает работать, поскольку разнообразные компетенции «нового»



и «старого» мира позволяют оставаться востребованными на рынке труда, обеспеченные, но не выходят на пенсию, работают и наслаждаются жизнью. Большинство из них жители урбан-кластеров. В тоже время будет формироваться пассивность следующих поколений. К 2035 г. молодые поколения Z (25-35 лет) и Y (36-50 лет) будут составлять 34% населения России. Они, а также поколение Alpha, уязвимы - пассивны, с повышенным количеством тревожных расстройств, низким уровнем финансового благополучия и проблемой социальной неустроенности. Дефицит рабочих мест, сложности карьерного роста вызывают риск социальной неуверенности. По мнению авторов исследования, благополучие Серебряного поколения и пассивность молодого определяют характер социального взаимодействия. Будет складываться ситуация, при которой «пожилые управляют молодыми».

Соответственно, объектом пристального внимания публичной власти сегодня становятся представители «уязвленного» поколения. Деятельность местного самоуправления как института, реализующего единую государственную политику, должна быть направлена не столько на финансовое поддержание этой части общества, сколько на создание благоприятных условий для ее развития, нацеленных на повышение уровня компетенций в критически значимых видах деятельности путем внедрения и развития программы по привлечению, приобретению, развитию, продвижению и удержанию талантов. Именно в контексте создания возможностей для развития талантов каждого особое значение приобретает проведение открытых управленческих профессиональных конкурсов (Я-профессионал, «Лидеры России», «Лучший муниципальный служащий», «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)» и др.) как новых социальных лифтов. Процессы формирования и развития управленческого потенциала страны пересматриваются только в логике многократного увеличения сложности управляющих систем, но и в контексте субъектного измерения, сквозь призму индивидуального хронотопа, профессиональной идентичности. Эффективность профессиональной деятельности во многом связывается не столько с неким набором компетенций, сколько с готовностью к релевантному выбору сценариев, методов и решений, адекватных вызовам, с умением анализировать новые явления и связи.

**Второй мегатренд**, «Развитие агломераций и деградация малых городов», связан с поляризацией на уровне агломераций и небольших населенных пунктов. В ближайшее десятилетие продолжится развитие агломераций, но в тоже время будет проходить и параллельный процесс, при котором продолжится деградация малых городов и поселений. Уже сегодня в соответствии с данными статистических наблюдений доля городского населения - 74%, а к 2035 г. она достигнет 81%. Агломерации станут ключевой экономической единицей. Жители малых городов будут обслуживать интересы жителей агломераций, существует опасность, что они не смогут встроиться в новую технологическую реальность. Как следствие, считают авторы исследования, вырастет уровень одиночества и ментальных расстройств, появится «модель потребления одиночек».

Россия – самое большое по площади государство среди всех стран мира, поэтому особенности ее пространственного развития оказывают значительное воздействие и на уровень национального экономического, социального, инновационного и научно-технического развития. В качестве первостепенных ориентиров пространственного развития Правительство РФ обозначило создание городских агломераций на базе крупнейших городов России. В стратегии пространственного развития РФ на период до 2025 г. указано, что в России уже сформировано около 40 крупных (с общей численностью населения от 500 тыс. до 1 млн человек) и крупнейших (с общей численностью населения более 1 млн человек) городских агломераций. В данных агломерациях начиная с 2000-х гг. наблюдается устойчивый темп роста населения. В настоящее время в них про-



живает более 73 млн человек, или более 50% всего населения России.<sup>1</sup>

Определение роли агломераций в пространственном развитии России закреплено в новых важнейших национальных документах стратегического планирования Российской Федерации. В Указе Президента России «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»<sup>2</sup> в качестве одного из условий обеспечения экономической безопасности обозначен пункт об устранении территориальных и экономических дисбалансов России. В качестве одной из задач обеспечения условий преодоления территориальных диспропорций в данном Указе обозначено совершенствование системы расселения и размещения объектов производства, устранение тенденций концентрации экономической деятельности и населения страны в столичных агломерациях.

**Третий мегатренд**, «AI-мир: трансформация рынка труда и образования», формируется на основе поляризации общества на уровне доступа к технологиям. В современном мире, который позиционируем как AI-мир, происходит трансформация рынка труда и образования. Условия быстро меняющегося общества предъявляют всё возрастающие требования к уровню компетентности и профессионализму, появляются новые профессии, трансформируется рынок труда, меняются стратегии и варианты профессиональной идентификации и самореализации, появляются новые подходы к сущности и содержанию самого понятия карьеры, к ее классификации и типологии в современных условиях, акценты смещаются в сторону индивидуализации. В этой связи все больше специалистов работает в качестве фрилансеров. Сохраняется тенденция на исчезновение такого понятия как «жизненного призвания». Рынок труда формируется таким образом, что многим приходится уходить на частичную занятость из-за того, что они не востребованы на постоянной основе. Исследователи отмечают, что в будущем людям придется конкурировать с AI за рабочие места. Чтобы быть востребованным, нужно учиться всю жизнь. Стоит отметить, что несмотря на предпринимаемые усилия, проблема «старения» классического образования будет нарастать, университеты станут центрами компетенций, выращивающие кадры внутри производственных цепочек, считают авторы исследования. В связи с тем, что будет происходить молниеносное устаревание знаний и навыков существует опасность того, что образование станет более фрагментарным и менее фундаментальным. Таким образом, обоснованной будет модель микрообучения вместо долгих программ, а также персонализированное образование вместо массового. Цифровизация человека позволит подобрать оптимальную образовательную и профессиональную траекторию. Следовательно, существует потребность формирования новых методов в решении задач будущего, «сумма компетенций не может заменить собой личность профессионала, равно как инструментальное не может встать на место системного... Быть носителем арсенала компетенций и порождать смыслы — это совершенно разные модусы профессионального бытия» [11]. Возрастающие требования к качественным параметрам кадрового состава муниципальной службы обуславливаются как самой ролью муниципальной службы, связанной с реализацией важнейших социальных функций, так и возрастающим социальным запросом на качественное взаимодействие со стороны граждан. Поиск и формирование новых подходов в области комплектования кадрового корпуса органов публичной власти неразрывно связаны с переосмыслением всех традиционных кадровых процессов в логике системного подхода. «Развитие через всю жизнь» уже перестало быть

<sup>1</sup> Распоряжение Правительства РФ от 13.02.2019 № 207-р (ред. от 30.09.2022) «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года». URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». URL: <http://pravo.gov.ru>, 03.09.2024. (дата обращения: 06.10.2024).



метафорой. На первый план выходят «навыки мышления высокого порядка», обоснование теоретико-методологических подходов к личностно-профессиональному и карьерному развитию управленческих кадров во фронтире ресурсного личностно-ориентированного подхода.

**Четвертый мегатренд**, «Phygital-мир», связан с поляризацией на уровне доступа к технологиям. Сегодня аудитория метавселенных в России — 3 млн человек, а к 2035 г. она вырастет до 80 млн человек. Появление виртуальной геополитики, где анклавов определяются едиными технологическими и информационными пространствами приводит к поляризации снаружи и интеграции внутри. Уходит понятие «персональные данные», все цифровые следы доступны государству, которое является основным оператором для входа в сервисы. Соответственно, по мнению авторов исследования, будет складываться модель с тотальным цифровым контролем и собственными цифровыми границами. Следовательно, кража данных автоматически превращается в кражу цифровой идентичности, цифрового «слепок» человека и его жизни. В то же время, носимые устройства, умные импланты и AI-технологии позволяют создать цифровую модель человека для моделирования разных жизненных ситуаций: лечение, обучение новым жизненным навыкам, смена работы, крупные финансовые решения. Наибольшую значимость приобретет появляющаяся цифровая модель человека в контексте как физической, так и цифровой идентичности. При этом широкое распространение получит гиперперсонализация всего: контента, досуга и развлечений, питания, траектории развития.

**Пятый мегатренд** связан с поляризацией между «богатыми» и «бедными». Специалисты фиксируют формирование «Несправедливого мира». Следует отметить, что социальное неравенство присуще любому обществу, истоки его обнаруживаются уже в биологических особенностях индивидов. Неравенство в определенной степени существовало еще в древнейших примитивных обществах на заре человечества, проявляясь в виде большей доли добычи для вождей и охотников. Социальное неравенство подразумевает наличие в обществе групп, занимающих различные ступени в социальной иерархии, то есть социальной стратификации общества. По мнению автора теории социальной стратификации П. Сорокина, «ее основа и сущность в неравномерном распределении благ и привилегий, ответственности и обязанности, власти и влияния среди членов того или иного общества» [8, с. 302]. На протяжении исторического развития общества в различных цивилизациях существовали свои типы стратификационных систем: закрытые (рабство, касты, сословия) и открытые (классы) [8]. Сегодня в России 15 млн бедных, к 2035 году по статистическим прогнозам, в случае если не будут предприняты кардинальные государственные решения, их станет 35 млн. Разделение на «богатых» и «бедных» возникнет по признаку образования, проживания (агломерация или малый город), набора компетенций формата занятости и уровня владения технологиями. В условиях формирования информационного общества онлайн-формат потребления станет «дофамином для бедных», а офлайн - роскошью для богатых (образование, медицина, развлечение, шоппинг). Новые формы неравенства обуславливают необходимость превентивных управленческих воздействий, призванных, как минимум, снизить возможность деструктивных тенденций.

По мнению Президента Российской Федерации «... главный золотой запас России – это люди».<sup>3</sup> И, следовательно, государству необходимо обратить внимание на то, что люди, быстро и легко адаптирующиеся к новой технологической и социальной реальности, имеют серьезные преимущества перед другими

<sup>3</sup> Прямая линия с Президентом Российской Федерации В. Путиным 30.06.2021 год. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/65973> (дата обращения: 07.10.2024).



группами населения. В современных реалиях можно выделить как минимум три вида адаптивности: технологическую, социальную, психологическую. Технологическая адаптивность базируется на сочетании *hard-skills* с разнообразным набором технологических инструментов и умением в зависимости от ситуации подобрать подходящий. Социальная адаптивность связана с использованием *soft-skills*, со способностью активно взаимодействовать с социумом при помощи технологий и традиционного офлайн общения, готовность к саморазвитию, непрерывность развития через всю жизнь. Психологическая адаптивность проявляется как устойчивость к стрессу, интенсивности жизни и росту информации, заботе о психологическом здоровье.

В этой связи как перед государством в целом, так и перед местным самоуправлением стоит несколько задач. Во-первых, обеспечение конкурентоспособности через конкурентоспособное население. Достижение которой возможно через уменьшение численности прекариата через снижение поляризации в обществе, стимулирование перехода населения из группы риска в группу стабильности. Также способствовать достижению этой задачи будет не только сохранение фундаментального образования, но и развитие образования по компетенциям человека через формирование программ персонализированного образования. Необходимо переосмысление государством форм школьного и университетского образования, создание центров компетенций в Университетах. Первостепенной задачей становится поддержка уже существующих и создание новых социальных лифтов. Во-вторых, развитие технологий, которые позволят России играть ведущую роль в цивилизационном анклаве (AI, робототехника, метавселенная, кибербезопасность).

## Культура проектного управления

В последние годы интерес к управлению проектами в органах публичной власти значительно вырос, что связано с расширением использования проектного подхода в государственном и муниципальном управлении, актуализацией потребности формирования общей методологической и организационной основы для его эффективной реализации.

Несмотря на длительную историю (можно обнаружить даже в далекой древности) и повсеместное применение проектного подхода в технике, бизнесе, в социальной сфере, первые советские пятилетние планы развития народного хозяйства (пятилетки), на современном этапе ограничения и возможности применения проектного подхода в деятельности органов публичной власти не теряют своей актуальности и значимости.

Проектирование, проектная деятельность и способность ее организовывать и управлять ее развитием становятся особенно значимыми в структуре профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих. Необходимость организации проектирования в управленческой практике обосновывается в связи с тем, что в данный процесс требует принципиальных и качественных изменений самой сферы профессиональной деятельности, происходит порождение замыслов, инициатив и их осуществление в управленческой практике. В современной России наиболее распространен объектно-ориентированный подход к социальному проектированию (Т.М. Дридзе, Г.А. Антонюк, Н.А. Аитов, Н.И. Лапин, Ж.Т. Тощенко). Социальный проект с позиций такого подхода имеет целью создание нового или реконструкцию имеющегося объекта, выполняющего важную социокультурную функцию. Суть проектирования рассматривается как «ответственный этап, требующий знания законов общественного развития. Оно не должно опираться (ориентироваться) на субъективные желания и устремления людей, какими бы благими намерениями они ни сопровождалась. Избавиться от субъективизма в проектировании можно, толь-



ко опираясь на научные методы» [12]. В то же время в контексте проблемно-ориентированного (проблемно-целевого, прогнозного) подхода (Э.А. Орлова, О.Е. Трущенко, О.Н. Яницкий) социально-проектная деятельность понимается как специфическая социальная технология, ориентированная на учет данных социально-диагностических исследований, доступных ресурсов и намечаемых целей развития социальной ситуации в процессе выработки вариантных образцов решений текущих и перспективных социально значимых проблем.

Т.М. Дридзе подчеркивала роль субъектности, которая развита в обществе <sup>4</sup>, что в дальнейшем стало основой для обоснования субъектно-ориентированного подхода и придания нового смысла социальному проектированию как ценностно-нормативном, организационно-управленческом, так и личностно-ориентированном контекстах.

Уникальность жизненных миров и их связанность, различающаяся на разных уровнях общественной организации, различия форм и способов реализации на уровне повседневности определяют во многом как специфику социальной среды проектирования, так и самого субъекта проектирования. Всплеск интереса к проектированию в практике деятельности органов публичной власти, к проектным методам неразрывно связан с процессами административного реформирования. В самом общем виде исследователями выделяются три основных этапа [9]: 2005-2008 гг., связанные с запуском реализации приоритетных национальных проектов; 2009-2012 гг. — увеличение количества государственных проектов, в расширение спектра применения методология проектного управления, определение подходов и ключевых принципов проектной деятельности в сфере государственного и муниципального управления. С 2012 г.: по настоящее время формирование методологической, организационно-технологической и инструментальной базы реализации проектного управления, профессионализация деятельности в данной области.

Необходимо отметить, что важную роль в развитии проектного управления сыграли такие нормативные правовые акты, как Указ Президента РФ от 23 июля 2003 г. № 824 «О мерах по проведению административной реформы в 2003 - 2004 годах», а также Постановление Правительства РФ от 31 июля 2003 г. № 451 «О Правительственной комиссии по проведению административной реформы», Распоряжение Правительства РФ «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006 – 2010 годах», Постановление Правительства РФ «О порядке организации исполнения проектов по реализации основных направлений деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 года», Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти», Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 5 июня 2013 года № 304 «О Совете по внедрению проектного управления в федеральных органах исполнительной власти и органах государственной власти субъектов Российской Федерации (с изменениями на 28 ноября 2013 года)», Распоряжение Минэкономразвития № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г. «Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти Российской Федерации», Постановление Правительства Российской Федерации № 1050 от 15 октября 2016 г. «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации», Методические рекомендации по организации проектной деятельности в федеральных органах исполнительной власти, утвержденные Аппаратом Правительства Российской Федерации от 12 марта 2018 г. № 1937п-П6, Постановление Правительства Российской Федерации № 1288 от 31 октября 2018

<sup>4</sup> Прогнозное социальное проектирование: Теоретические-методологические и методические проблемы : Учеб. пособие для вузов / Т. М. Дридзе и др.; Отв. ред. Т. М. Дридзе.- 2-е изд., испр. и доп.- Москва: Наука: Изд. фирма «Наука-философия, право, социология и психология», 1994. 302 с.



г. «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» а также региональные нормативные правовые акты по управлению «дорожными картами», проектами, программами. Важную роль в формировании нормативной базы исследования сыграло и формирование профессиональных стандартов по проектному управлению, включающие общие правила и лучшие практики ведения проектов.

Методология проектного управления предъявляет целый ряд требований при внедрении проектного подхода в деятельность органов власти. Сущностные характеристик проекта сопряжены с серьезными модификациями целей деятельности органов власти, принципов управления, внутренних организационных и внешних коммуникаций [1; 2; 6; 10]. Опыт внедрения и реализации управленческих инноваций в местном самоуправлении показал, что часто используются неэффективные процессы, а муниципальные служащие и в целом культура муниципальной службы слабо готовы к формированию релевантного ответа на новые вызовы.

В этой связи особое значение приобретают вопросы, связанные с изменением управленческой культуры. Сегодня, когда обостряются геополитические противоречия, а в разных точках земного шара вспыхивают международные конфликты, проблема ценности выглядит особенно актуально. Интеллектуалы в разные эпохи пытались ответить на фундаментальные вопросы: «Существуют ли универсальные ценности?», «Как выявить базисные элементы цивилизации/социальной группы/общества в целом?». Содержание ценности не обладает особым, субстанциальным статусом. Человеческие ценности (как в отдельно взятом государстве, так и в мире) никогда не были статичны. Многие титанические сломы эпох в качестве следствия имели серьезную переборку ценностей. В публичном пространстве существует мнение, согласно которому ценностные различия могут быть напрямую связаны с цивилизационным разрывом. Его суть заключается в том, что каждая цивилизация развивается по своему собственному культурно-историческому пути, а любые попытки создать общие ценности оборачиваются провалом. Именно этим объясняется антагонизм России и Запада, проявление которого можно увидеть в современных геополитических процессах.

Ценностно-смысловое пространство не просто статично отражает личностные убеждения и стремления служащих, но изменяется вместе с изменяющимися условиями, способствуя развитию и реализации эффективной кадровой политики. Ценностно-мотивационное пространство формируется в результате динамического взаимодействия между личностными ценностями и мотивами и обеспечивает достижение как личных, так и организационных целей. Рассматривая ценностно-смысловое пространство, по существу, необходимо отметить, что профессиональная картина мира каждого субъекта, его личностные особенности и профессиональные устремления согласуются с организационной культурой и целями муниципальной службы. Формирование кадрового состава, ориентированного на современные и будущие задачи и вызовы, является ключевым аспектом проактивной кадровой политики, подразумевающей стратегическое планирование и подготовку персонала.

Отдельно стоит отметить Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей», который выявляет значимые аспекты для развития проактивной кадровой политики на государственной гражданской и муниципальной службе.<sup>5</sup> В нем явно проставлен акцент на сохранении традиционных ценностей, что является ключевым для формирования кадровой политики, ориентированной

<sup>5</sup> Указ Президента РФ от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения 09.08.2024).



на будущее. Такая политика должна опираться на ценностно-ориентированный подход, включать стратегическое планирование и комплексную систему мониторинга и оценки, а также предусматривать сотрудничество между различными структурами для обеспечения ее эффективного выполнения. Описание характеристик общества через знаки и символы является наиболее показательным способом анализа ценностей, установок людей на определенном историческом этапе. Факт приоритета одного или другого символа для человека может вскрыть истинное отношение к социальным процессам и явлениям.

Образ страны в представлении ее жителей – важнейший символический и культурно-психологический комплекс, формирующий необходимое минимальное смысловое единство социума и поле производства этого смыслового единства. Этот комплекс содержит в себе основные и дополнительные ценности, ценностные и культурно-психологические символы (как манифестируемые, так и скрытые на определенной социально-психологической глубине), предполагаемые направления и сценарии развития, социальные ожидания, интуиции и впечатления. Можно сказать, что через образ страны задаются (вырабатываются) границы и условия смыслового единства социального действия любого общества. В процессе выработки и прояснения образа страны общество отвечает себе на главные социально-исторические «идентификационные» вопросы: «Кто мы такие?» и «Зачем мы?» (варианты вопроса: «В чем наша цель?», «В чем смысл нашего существования?», «Какова наша историческая миссия, задача?»). Без ответа на эти вопросы выработка общественного согласия и единство общественного действия представляются проблематичными.

Эта социальная смысловая ситуация (ситуация выработки и прояснения образа страны) не является монотонной. Единство в восприятии образа страны вырабатывается через множество социальных подходов, социальных ожиданий, социальных интуиций и восприятий. В процессе выработки образа страны принимают участие различные социальные слои и социальные группы: «политический класс» (политические «элиты») страны выбирает на уровне своей сверхкомпетенции основные ориентиры, стратегии и программы развития страны, концентрирует ресурсы и управленческую волю, направленные на их воплощение; «интеллигенция» (интеллектуальный класс) разрабатывает предельно широкий для данного общества диапазон направлений и сценариев возможного развития страны и общества; слои и группы массового общества реагируют, подключаются, выбирают тот или иной образ страны, путь ее развития, наполняют его социальной энергией и силой, проявляют себя через архетипы, образы социально-исторического сознания общества и таким образом влияют на становление образа страны.

Внедрение методов проектного управления, методологии проектного управления и тиражировании практик реализации проектов рассматриваются в настоящее время в качестве ключевых направлений повышения эффективности деятельности органов публичной власти. Вместе с тем, необходимо отметить, что российский опыт проектного управления в организационной среде органов власти свидетельствует о недостаточно полном раскрытии потенциала проектного подхода, что во многом обусловлено невозможностью сочетания принципов проектного управления с воспроизводимыми элементами бюрократического управления [3; 13]. Данный диссонанс приводит к деформации сущности самой проектной деятельности. Среди сдерживающих факторов можно выделить и особенности организационной структуры органов власти, и отсутствие необходимого уровня профессиональных компетенций по управлению проектами у государственных и особенно муниципальных служащих, и эклектичное сочетание методов управления проектами с характерным «управлением по поручениям». В этой связи важным представляется создание институциональных и инфраструктурных условий для развития проектного управления. Внимание необходимо акцентировать на формировании проектной культуры и професси-

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

онализацию проектного управления в профессиональной среде государственных и муниципальных служащих.

Попытки оформления «текущей» деятельности в качестве проектов, недостаточный профессиональный уровень компетентности и области проектного управления и несформированность проектной культуры наряду с особенностями самой административной среды рассматриваются в качестве сдерживающих факторов развития проектного управления в органах публичной власти. За рамками целенаправленного воздействия оказываются социокультурные факторы. Значение проектной культуры как способа осмысления окружающей действительности, как своеобразного «внутреннего сознания», выражающего общие ценности, определяющие поведение и способы проектной деятельности чрезвычайно важно в связи с усилением неопределенности. В контексте обеспечения устойчивого институционального развития местного самоуправления как открытой, динамичной социальной системы особую роль играет формирование проектной культуры, адекватной новым условиям, отражающей гибкость и социальную плодотворность управленческого влияния и возможности партисипативного взаимодействия [5; 7]. Формирование проектной культуры происходит при решении проблем внешней адаптации и внутренней интеграцией, при этом она формируется под воздействием целого ряда факторов, испытывает воздействие и культуры общества, и государственно-национальной культуры, и организационной культуры в органах местного самоуправления.

## Обучение служением в решении проблем муниципальных образований

Молодежь (как особая социальная группа, особый социально-возрастной слой) играет крайне важную роль при формировании и прояснении образа страны. Молодежь выполняет несколько важнейших функций при формировании образа страны: 1) осуществляет отбор и сохранение ключевых структур и элементов (ценностей, символов, направлений развития) образа страны, обеспечивает устойчивый транзит образа страны в социально-историческом измерении; 2) обеспечивает обновление и адаптационную настройку образа страны к «новым» условиям; 3) генерирует сфокусированную энергию, направленную на развитие страны и ее образа (дело старших поколений, по преимуществу, «сохранять», дело младших поколений, по преимуществу, «развивать»). Можно сказать, что молодежь не только способствует развитию образа страны в будущем — она сама уже есть формирующийся образ будущей страны.

Исследование «Образ России у молодежи» было направлено на анализ восприятия современной России и видений идеальной России будущего среди молодого поколения.<sup>6</sup> На основе работ фокус-групп, состоящих из молодежи от 18 до 35 лет, появилась возможность выявить восприятие молодым поколением текущего и идеального образа социально-политического пространства России через систему символов и ассоциаций.

В рамках исследования были предложены непохожие между собой символы и ассоциации. Для начала хочется сделать акцент на выборе животного, которое наиболее точно отражает Россию сейчас и в будущем. В первом случае выбор ожидаемо пал на медведя, что обусловлено давно распространенным стереотипом о России. А вот выбор амурского тигра как животного, которое наиболее точно отражает образ «идеальной России будущего», более интересен. Это может быть обусловлено желанием видеть в России красоту, грациозность и одновременно силу, которая должна выражаться в ее политике и общемировом восприятии.

<sup>6</sup> Социологическое исследование в рамках проекта «Лаборатории мысли»: «Образ России в представлении молодежи». URL: <https://new-era.space/nir/678/> (дата обращения: 02.11.2024).



Подтверждают общую тенденцию видеть Россию высокотехнологичной, сильной и благополучной для жизни ассоциации, связанные с отраслями промышленности и зданиями. Если нынешнюю Россию связывают с нефтегазовой промышленностью и многоэтажными советскими панельными домами, то будущее видится в IT-отрасли и небоскребах. Важно отметить, что идеи обновления и улучшения не включают в себя отказ от самобытности российского общества, а наоборот, призывают к реализации скрытого потенциала.

Молодежь видит значительное различие между современной Россией, ассоциируемой с силой, войной, страхом, мощью, традициями, тяжестью, агрессией, историей, старостью, серостью, властью, опасностью, трудом, борьбой, единством, простотой, и хитростью, и идеальной Россией будущего, которая включает развитие, красоту, свободу, мир, спокойствие, прогресс, новизну, мудрость, технологии, науку, ум, будущее, величие и чистоту.

Молодежь выражает сильную потребность в развитии, новизне, и прогрессе, указывая на желание видеть Россию как страну, ориентированную на мир, прогресс и инновации. Это контрастирует с более тяжелым и конфликтным восприятием современности. Оптимистичный взгляд на будущее, несмотря на критическое восприятие современной реальности, подчеркивает высокий уровень патриотизма и веры в потенциал страны среди молодежи. Показанный в исследовании набор символов, который молодежь ассоциирует с Россией, является хорошим материалом для научной и практической деятельности. Выбор тех или иных образов представляет из себя срез внутреннего восприятия молодым поколением актуальной политической и социальной обстановки в России, а также его идеалы и ценности. Всё это может быть использовано при формировании стратегии молодежной политики для определения нужных акцентов.

Таким образом, исследование «Образ России у молодежи» предоставляет возможность увидеть, через какие символы молодое поколение воспринимает современную Россию и ее будущее идеальное состояние. Также исследование позволяет заметить новые маркеры у молодежи, которые возникли в условиях геополитической нестабильности. Основной посыл, который можно выявить, заключается в том, что Россия воспринимается сильной, большой, традиционной, а желаемый образ включает технологичность, благополучие и авторитет. Понимание запроса молодых граждан и избирателей играет ключевую ценность для определения направлений государственной политики государства.

Для опережающего развития молодежной политики на местах запущена программа «Регион для молодых». В ближайшие годы на конкурсной основе субъекты Федерации получат 15 миллиардов рублей. Эти дополнительные средства должны послужить качественному обновлению самой сути, смыслов молодежной политики и максимально расширить круг молодых людей, вовлеченных в созидательную, полезную для общества деятельность.<sup>7</sup> Не случайно, что с 2023 года в соответствии с поручением Президента России от 29 января 2023 г. № Пр-173ГС начался процесс включения в образовательные программы высшего образования курса (модуля) «Обучение служением».<sup>8</sup> В сентябре 2023 г. 126 университетов приняли участие в пилотном запуске проектов программы.

«Обучение служением» представляет собой новый опыт в российском образовании в контексте формирования гражданской ответственности и солидарности. «Концептуальная идея методики «Обучение служением» основана на признании того, что «служение» и «учение» имеют равную ценность и равный вес, усиливая результаты и значимость каждого компонента для всех участников, а в целом — для результатов образовательного процесса, включающего цели

<sup>7</sup> Стенограмма заседания Государственного Совета Российской Федерации, посвященное вопросам реализации молодежной политики. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/70169> (дата обращения: 09.10.2024).

<sup>8</sup> Перечень поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Государственного Совета Российской Федерации, состоявшегося 22.12.2022 года. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/70421> (дата обращения: 04.10.2024).



обучения и воспитания ответственного гражданина».<sup>9</sup>

Приобретение студентами опыта решения реальных социальных задач, ориентированность на достижение социально значимых результатов через включение в проектную деятельность приобретает особую значимость в области подготовки будущих государственных и муниципальных служащих. «Обучение служением» как подход играет огромную роль в формировании структуры ценностей, его ответственности за себя и общество, направлено на развитие гражданской солидарности и традиционных ценностей путем решения социально значимой задачи [4]. Развитие этих составляющих, как отмечает Минобрнауки, это один из приоритетов государственной образовательной и молодежной политики.<sup>10</sup> В 2023-2024 гг. более 200 студентов включены в реализацию программы «Обучения служением» только в ИГСУ Президентской академии, подведены и первые итоги реализации, студенты защитили свои проекты, разработанные при активном взаимодействии с органами местного самоуправления с учетом реальных потребностей конкретного муниципального образования и актуальных социальных задач.

Следует отметить, что реализация образовательного подхода «Обучение служением» для студентов образовательной программы «Государственная и муниципальная служба» складывается как практика участия студенческого сообщества в деятельности органов местного самоуправления: формирование у студентов направления подготовки «Государственное и муниципальное управление» навыков разработки и реализации общественно значимых проектов, направленных на решение конкретных социальных проблем муниципальных образований Саратовской области.

Получение социально значимых результатов в решении актуальных проблем муниципальных образований. На первом этапе в ходе общения с заместителями глав администраций МР студенты выявляли проблемную ситуацию, на решение которой направлен проект. Студенты определяли основную проблему, лежащую в основе проблемной ситуации, выявляли причины сложившейся ситуации, формулировали проектную идею. Далее обосновывая актуальность проекта, проектная команда проводила анализ российского и регионального законодательства, а также нормативных правовых документов, принятых на местном уровне. Системный анализ документов дал возможность определить актуальность проблемы, на решение которой направлен проект.

Далее студенты выявляли и анализировали заинтересованные стороны проекта, что позволило им в дальнейшем сформулировать социальную значимость проекта, а также определить возможное участие заинтересованных сторон в реализации проекта. Следующий шаг в проектировании связан с определением цели, задач и результатов проекта. На основе этого разрабатывался план мероприятий, направленный на достижение поставленной цели проекта. На основе плана мероприятий определялись ресурсы, бюджет и риски проекта.

На следующем этапе студенты описывали мультипликативность и устойчивость проекта, а также информационное сопровождение хода реализации проекта. Вся работа по формированию проектной документации и реализации проекта проходила в тесном контакте с представителями муниципальных образований и согласовывается с ними на каждом этапе проектирования. По сути, кураторы от муниципальных образований стали для студентов не только заказчиками, но и настоящими наставниками.

Среди проектов, разработанных и реализованных студентами в рамках «Обучения служением» можно назвать «Инклюзивный театр» - впервые в рамках од-

<sup>9</sup> Обучение служением: как новый модуль поможет НКО и какие компетенции подарит студентам - Агентство социальной информации. URL: <https://asi.org.ru/2023/09/05/obuchenie-sluzheniem-kak-novyy-modul-pomozhet-nko-i-kakie-kompetenczii-podarit-studentam> (дата обращения: 04.10.2024).

<sup>10</sup> Новый модуль «Обучение служением» появится в вузах с сентября 2023 года – Ведомости. 31 июля 2023 года. URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2023/07/31/987628-novii-modul-obuchenie-sluzheniem-poyavitsya-v-vuzah> (дата обращения: 09.10.2024).



ного коллектива объединены дети из театральной студии, дети с ОВЗ и дети из семей СОП. Проект направлен на конструирование механизма интеграции детей с ОВЗ и детей из семей СОП в единое социально-культурное пространство. Проект разрабатывался и реализовывался совместно со студентами направления подготовки «Современный дизайн».

Второй знаковый проект: «Социальный паспорт семьи» - впервые выстраивается система фиксирования наступления трудной жизненной ситуации для семьи и привлечение к оказанию ей различных видов помощи еще до снижения уровня и качества жизни такой семьи. Проект направлен на разработку алгоритма формирования системы взаимодействия органов местного самоуправления с государственными и муниципальными учреждениями и институтами гражданского общества при которой семьям, попавшим в трудную жизненную ситуацию, будет оказана оперативная и эффективная помощь. Проекты, разработанные и реализованные студентами, мы рассматриваем как кейсы, направленные на улучшение положения семей с детьми. Сегодня в политической повестке отражено то, что именно вокруг интересов детей, семей строятся почти все действия руководства страны. Президент Российской Федерации неоднократно подчеркивал, что кроме мер федеральных должны быть и региональные, и местные. Участвуя в разработке и реализации представленных проектов, студенты, безусловно, внесли свой посильный вклад в осуществление этих установок, решая проблемы, с которыми столкнулись конкретные семьи. И, соответственно, применение такого подхода в образовании способствует развитию навыков, гражданской ответственности и патриотизма у студентов, поскольку они решали существующие проблемы, с которыми столкнулись реальные граждане нашей страны.

## Заключение

Проектирование представляет собой не только универсальный научно-технический, но и социокультурный тип деятельности. Именно поэтому ключевым вопросом внедрения проектного управления в деятельность органов публичной власти является формирование проектной культуры. Проектная культура представляет собой сложное, многозначное, многоуровневое и динамичное явление, не всегда лежащее на поверхности, которое оказывает влияние на предпочтения, взаимодействует с другими контекстуальными факторами, такими как окружающая среда и приоритеты государственной политики. На наш взгляд, именно развитие проектной культуры позволяет выстроить координатную сетку, концептуально оформить набор имеющихся представлений о проектной деятельности и требований, предъявляемых к государственным и муниципальным служащим, сделать реальным процесс развития проектного подхода в деятельности органов публичной власти. Высокая степень инертности старых систем управления и кардинальность необходимых изменений требуют пристального внимания к социокультурным аспектам, в противном случае, может быть получен обратный результат - отторжение инструментов проектного управления. Проектная культура как многоаспектное явление, представляет собой сложно структурируемую систему, включает совокупность ментальных и психологических установок, ценностно-значимые образы проектируемой предметной среды, ценности, представляющие собой аксиологическую составляющую проектной культуры. Учитывая, отечественные «лучшие практики» проектного управления в деятельность органов публичной власти, необходимо принять во внимание, что успешность данного процесса связана с наличием политической воли, общественной поддержкой, ориентацией на социально значимые результаты, во многом обусловлена степенью инкорпорированности новых ценностей и моделей деятельности служащих.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

На современном этапе развития российского государства перед органами местного самоуправления в качестве неотъемлемой части публичной власти стоит цель обеспечение молодежи доступа к образованию высокого качества, поддержка молодых предпринимателей и инноваторов, а также создание условий для активного участия молодежи в общественной и политической жизни страны. Вложения в молодежь — это не только инвестиция в будущее страны, но и подтверждение веры в силу, энергию и талант молодежи. Сегодня важно заниматься формированием активного и ответственного поколения, готового к созиданию и преодолению вызовов времени.

Соответственно, одной из важнейших задач, стоящих перед местным самоуправлением, является создание условий для формирования гражданской идентичности, личностного развития и профессиональной самореализации молодежи. Поддержка молодежных инициатив, обучение навыкам коммуникации и управления посредством включения в общественно политическую деятельность способствуют формированию активного гражданского общества и развитию консолидационного потенциала на основе сохранения и развития традиционных ценностей.

## Список литературы:

1. Гафарова Л.А. Проектно-процессный подход и возможности его использования в системе местного самоуправления // Вестник Башкирского университета. 2009. Т. 14. № 1. С. 265-269.
2. Захарова Ю.Н. Методы и методологии разработки социальных проектов / Ю.Н. Захарова, А.Ю. Куликов // Вестник Академии знаний. 2022. № 49(2). С. 117-122.
3. Красильников Д.Г., Якимова М.Н. Факторы деформации проектного управления в органах государственной власти (из опыта реализации государственной политики в современной России) // ARS ADMINISTRANDI. 2015. № 2. С. 36-38.
4. Мартынова М. Д. Формирование потребности в общественном служении в процессе получения высшего образования // Интеграция образования. 2004. № 2. С. 101-105.
5. Пойдина Т. В. Проектная культура: современные подходы к осмыслению феномена // МНКО. 2012. № 5. С. 10-12.
6. Раменская Л.А. Особенности проектного управления в органах государственной власти на региональном уровне // Фундаментальные исследования. 2018. № 1. С. 111-115.
7. Слонов Д.Н. Проектные технологии в управлении инновациями // Приборы и системы разведочной геофизики. 2004. № 2. С. 47-48.
8. Сорокин П. Социальная стратификация и мобильность // Человек. Цивилизация. Общество. М.: Политиздат, 1992. С. 297-424.
9. Социальное проектирование и управление общественным развитием: Теорет.-методол. аспект / Антонюк Г. А.; Науч. ред. Р. В. Гребенников; АН БССР, Каф. философии. Минск: Наука и техника, 1986. 203 с.
10. Социальные проекты: основные принципы и особенности / И.Д. Зайцев, М.А. Воложанина, А.А. Караев [и др.] // Социально-гуманитарные знания. 2024. № 1. С. 47-49.
11. Толочек В.А. Профессиональная карьера: синергетический подход. Часть 1 // Известия Саратовского университета Новая серия Серия: Акмеология образования. Психология развития. 2020. Т. 9. Вып. 1(33). С. 13-24.



12. Тощенко Ж.Т., Айтов Н.А., Лапин Н.И. Социальное проектирование: монография. М.: Мысль, 1982. 254 с.
13. Юрьева Т.А. Проектный подход как инструмент реализации стратегических целей // Экономические науки. 2014. №11(120). С. 7-10.

## Socially significant projects in solving the problems of municipalities in changing contexts

### Kirilyuk Oksana Georgievna

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Public Service and Personnel Policy, the IGSR, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation

e-mail: [kirilyuk-okg@ranepa.ru](mailto:kirilyuk-okg@ranepa.ru)

### Abstract

In the article, the author examines the key trends that determine new challenges and requirements for the local government system in general, and the activities of local governments in particular. The author notes that in the context of radical transformations, issues related to understanding the social context, the possibilities and awareness of the changes taking place, and the ability to form an adequate managerial response to modern challenges are of particular importance. The article reveals the problems of the development of the project approach and the formation of project culture, substantiates the possibilities of project management in solving the problems of municipalities, presents the experience of involving students in the development and implementation of socially significant projects in the context of «learning by service», the formation of a new management culture.

### Key words

• local government • social change • youth • ministry training • project management • socially significant projects •

### References

1. Gafarova L. A. The design-process approach and the possibilities of its use in the local government system // Bulletin of Bashkir University. 2009. Vol. 14. N 1. P. 265-269.
2. Zakharova Yu.N. Methods and methodologies for the development of social projects / Yu.N. Zakharova, A.Y. Kulikov // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2022. N 49(2). P. 117- 122.



3. Krasilnikov D.G., Yakimova M.N. Factors of deformation of project management in public authorities (from the experience of implementing state policy in modern Russia) // ARS ADMINISTRANDI. 2015. N 2. P. 36-38.
4. Martynova M.D. Formation of the need for public service in the process of obtaining higher education // Integration of education. 2004. N 2. P. 101-105.
5. Poydina T.V. Project culture: modern approaches to understanding the phenomenon // MNKO. 2012. N 5. P. 10-12.
6. Ramenskaya L.A. Features of project management in public authorities at the regional level // Fundamental research. 2018. N 1. P. 111-115.
7. Slonov D.N. Design technologies in innovation management // Instruments and systems of exploration geophysics. 2004. N 2. P. 47-48.
8. Sorokin P. Social stratification and mobility // Sorokin P. Man. Civilization. Society. M.: Politizdat, 1992. P. 297-424.
9. Social design and management of social development: Theory.- the methodol. aspect / Antonyuk G. A.; Scientific editor R. V. Grebennikov; Academy of Sciences of the BSSR, Department of Philosophy. Minsk: Science and Technology, 1986. 203 p.
10. Social projects: basic principles and features / I.D. Zaitsev, M.A. Volozhanina, A.A. Karaev [et al.] // Socio-humanitarian knowledge. 2024. N 1. P. 47-49.
11. Tolochek V.A. Professional career: a synergetic approach. Part 1 // Proceedings of the Saratov University New series Series: Acmeology of education. Developmental psychology. 2020. Vol. 9. Issue 1(33). P. 13-24.
12. Toshchenko Zh.T., Aitov N.A., Lapin N.I. Social design: monograph. M.: Thought, 1982. 254 p.
13. Yurieva T.A. Project approach as a tool for the implementation of strategic goals // Economic sciences. 2014. N 11(120). P. 7-10.

*Поступила в редакцию: 28.09.2024*

*Принята в печать: 15.11.2024*

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ



# Социология государственной службы в контексте решения задач институционального развития: исторический экскурс и вызовы современности



## Прибыткова Лидия Васильевна

Кандидат социологических наук, доцент, заведующий кафедрой государственной службы и кадровой политики Института государственной службы и управления ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация  
e-mail: [pribytkova-lv@ranepa.ru](mailto:pribytkova-lv@ranepa.ru)

## Аннотация

В статье анализируются современный этап развития государственной службы Российской Федерации, рассматриваются вопросы социологического обеспечения и роль социологической информации в принятии управленческих решений. Основываясь на ретроспективном анализе формирования и выделения социологии государственной службы как самостоятельного научного направления, автор смещает фокус внимания на роль и функции социологии государственной службы в условиях меняющихся контекстов. Особое внимание уделяется вопросам качества и методологического обеспечения мониторинговых социологических исследований на государственной гражданской службе. На основе анализа подходов и сложившейся управленческой практики обоснованы направления развития социологии государственной службы, которые позволяют на новом концептуальном уровне осмыслить процессы организации коммуникативного дискурса, обеспечить диалоговую модель взаимодействия, сформировать социальную базу для внедрения инноваций и управления институциональными изменениями, повысить качество решения задач развития.

## Ключевые слова

• социология государственной службы • социологический мониторинг • социологические исследования • управление изменениями • кадровая политика • институциональное развитие • социальное взаимодействие •



## Введение

Системные вызовы, связанные с высокими темпами социальных изменений, с расширением информационного пространства, определяют тренды институционального развития государственной гражданской службы. Недостаточное внимание разворачивающимся социальным отношениям на государственной гражданской службе, ценностно-смысловой определенности проводимых институциональных преобразований повлекло за собой целый ряд негативных тенденций, связанных с нарастанием проблемных зон как в области кадровой политики, так и низкой готовности кадрового корпуса к деятельности в новых условиях, к осознанию глобальных прогностических, интеграционно-преобразующих функций государственной службы как субъекта управления. Государственная гражданская служба, находясь на острие общенационального интереса, выражает важнейшие составляющие деятельности государства, выступая механизмом реализации фундаментальных прав и свобод личности, обеспечения устойчивого социально-экономического и научно-технического развития, гуманизации общества, развития культуры.

В контексте достижения стратегических задач устойчивого социально-экономического развития, снижения конфликтологического потенциала и обеспечения социальной стабильности неразрывно связано с качеством организации и функционирования государственной гражданской службы, с установлением консенсуса в отношении видения ожидаемых результатов, с развитием консолидационного потенциала системы публичной власти. В формировании и развитии данной среды, создании оптимальных условий для диалогового социального взаимодействия особая роль принадлежит именно государственной и муниципальной службе. При этом используются различные методологии, внимание акцентируется как на оценке состояния государственного управления в целом, так и на отдельных управленческих процессах или аспектах. Новые вызовы и риски, изменение внешнего контекста государственного управления формируют новые качественные требования, задают стратегический контур развития как самой государственной гражданской службы, так и деятельности государственных гражданских служащих.

В условиях неопределенности ключевыми аспектами в организации и функционировании государственной гражданской службы становятся: обеспечение адаптивности и гибкости системы государственной гражданской службы к условиям меняющейся среды; развитие человеческого капитала и повышение эффективности кадровой политики, привлечение и удержание профессионалов на государственной гражданской службе; способность решения сложных и нестандартных задач, требующих постоянного изменения привычных алгоритмов служебной деятельности; трансформация модели профессионализма и необходимость непрерывного профессионального развития с учетом возрастающего социального запроса на качество и клиентоцентричность.

В этой связи необходимым представляется проведение на системной основе исследования общественного мнения, включающего самооценку государственных гражданских служащих, об уровне открытости, профессионализме и эффективности деятельности государственных гражданских служащих, а также о престижности государственной гражданской службы и удовлетворенности граждан качеством взаимодействия, предоставляемых услуг и результатами служебной деятельности служащих.

Целью данной статьи является обоснование роли социологического мониторинга в решении задач развития государственной гражданской службы и определение основных требований к методологии проведения мониторинга с учетом традиций, сложившейся практики и подходов к управлению изменениями.



## Социологическая информация в управлении государственной гражданской службой

Социальная значимость и актуализация проблематики «вписанности» общественного мнения в управленческий контур современной государственной гражданской службы обусловлены целым рядом факторов, с одной стороны, связаны со спецификой самой службы, ее социальной ролью и масштабностью влияния на все без исключения аспекты жизнедеятельности, с другой – обуславливается социально-политическими, институциональными и организационными условиями и факторами. И спектр объектов исследования очень разнообразный, включает как общую оценку системы государственного и муниципального управления, так и отдельных этапов элементов, исследовательское внимание фокусируется на различных деятельностных аспектах, практиках и технологий управления, вопросах профессиональной идентичности служащих, трансформации модели профессионализма и профессионального развития с учетом возрастающего социального запроса на качество и клиентоцентричность.

Институт государственной службы в России имеет глубокие исторические традиции, с момента становления подвергался многочисленным реформам, так в начале 2000-х годов был запущен новый этап трансформаций - произошло переосмысление самого значения и роль этого института в системе публичного управления. В этом году отмечает 20-летний юбилей закона о государственной гражданской службе, который закладывал новые принципы организации и функционирования. Именно ситуация формирования новой модели государственности, формирование новой системы государственной службы стало серьезным драйвером проведения целого ряда социологических исследований, начал складываться и самостоятельный рынок социологических услуг. Необходимо отметить, что была инициирована потребность формирования самостоятельного направления - социологи государственной службы. В это же период была проведена серия социологических исследований, посвященная анализу трендов развития кадрового корпуса государственной службы [12; 13; 18]. Это была одной из первых практик комплексного и системного подхода в области социологии государственной службы, к формированию мониторинговых исследований и социологического осмысления государственной службы.

Развитие государственной службы требует углубления знания о сущности и содержании общественного мнения в условиях политических, социальных и экономических кризисов. Важной для социальной практики является разработка концепции и теоретической модели участия общества в управленческом процессе. Учет общественного мнения с позиций социологии позволяет на качественно новом уровне анализировать характер его функционирования в системе «общество – власть», определять взаимообусловленность деятельности участников процесса управленческой коммуникации, прогнозировать результаты конкретных управленческих действий на государственной службе.

На протяжении нескольких десятилетий в российском официальном и медийном дискурсе, а также в общественном мнении воспроизводится идея о необходимости создания эффективной системы государственного управления как важного условия политической и социально-экономической модернизации страны. В период крупных социальных реформ, глобальных изменений в образе жизни современного человека, нарастания кризиса в общественном развитии обостряется внимание социологического знания к тем аспектам социальных взаимодействий, которые связаны с культурой, нравственностью, моралью, доверием. Это, как отмечал Н. Луман, «образец дискурса современного общества», его «незавершенный проект» [11, с. 131]. В исследованиях отмечается, что доверие как важную характеристику эпохи «постмодернити», для которой характерны сложность, неуверенность и риск, дистанцированием (разделением

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



времени и пространства), высвобождением и рефлексивностью. В подобных пространственно-временных, разделенных, «дистанцированных» отношениях большое значение имеет фактор доверия. «Мы не имеем потребности доверять кому-либо, кто постоянно находится в поле нашего зрения и чьи действия можно непосредственно отслеживать» [17]. «Доверие или недоверие – это своего рода ресурсы, капитал, который мы приводим в действие, делая ставки в этом непрерывном азарте контактов с другими людьми». Именно рассматривается как возможность или способ (метод) «справиться с неясным будущим, в котором мы не уверены» [17]. Современное состояние института государственной службы, усиление требований со стороны граждан и общественности к качеству деятельности государственных служащих по-новому ставит вопросы этических аспектов деятельности. На государственную службу возлагается большая ответственность за поддержание социальной стабильности, обеспечение прав и свобод граждан, повышение качества их жизни. Современные управленческие задачи, выполняемые государственной службой, их включенность в реальное пространство жизнедеятельности людей и взаимодействия с гражданским обществом, определяют повышенное внимание к институту государственной гражданской службы.

Повышение роли социологического знания в управлении государственной гражданской службой позволяет не только состоять исследовать реальные социальные факты, составляющие живую, постоянно развивающуюся социальную ткань взаимодействия властных структур с гражданами; определять тенденции изменений управленческих процессов, но и формировать объясняющие прогнозные модели развития государственной службы в условиях неопределенности. Формирование научно обоснованного базиса имеет практическую значимость не только для построения объясняющих моделей, определения предикторов, условий и факторов, влияющих на институциональное развитие государственной гражданской службы, но и для определения наиболее вероятных направлений, прогнозных сценариев развития системы управления. Таким образом, результаты социологических исследований в сфере управления являются основой для разработки реально действующих средств повышения социальной эффективности управленческой деятельности.

## Мониторинговые исследования в контексте институционального развития государственной гражданской службы

Еще в начале 1990-х годов была предпринята попытка системного инкорпорирования социологического инструментария в процесс сопровождения реформ государственного управления. В результате пилотажного исследования был предложен проект разработки нового направления в социологии (Е.В. Охотский, В.М. Соколов, К.О. Магомедов, Г.П. Зинченко) – социологии государственной службы.

Постепенно в нашей стране начал формироваться опыт социологического осмысления государственной службы, насыщенный соответствующими фактами, глоссарием, лексическими единицами и пр. Только в сети Интернет находится 2 млн. ответов на запрос по этой теме. Опубликованы специализированные научные и учебные издания. Обобщенным результатом стала социологическая модель государственной службы, которая анализируется как структура профессиональной работы и объясняется посредством деятельностного подхода. Она представляется как совокупность субъектов деятельности, которые изучаются с помощью личностно-деятельностного и стратификационного подходов. Эта

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

модель мыслится также как совокупность связей и отношений и поэтому исследуется посредством институционального подхода, имеет определенные ментальные и ценностные основания и понимается в социокультурном аспекте. Социологический анализ может фокусироваться на самых разных аспектах государственной службы: на оценках компетентности и активности ее кадрового состава – потому что от них зависит способность государства решать насущные социальные и экономические проблемы, поддерживать социальный порядок и стабильность общества; на оценке ресурсов и механизмов влияния государственной бюрократии на процессы принятия решений – потому что от них зависит успешность политического курса в условиях сложных общественных трансформаций.

С одной стороны, актуальность социологического обеспечения государственной службы очевидна и не требует особых обоснований (в каждый конкретный момент времени она должна выполнять свои функции, и нужно понимать и перспективы их реализации, и препятствия на пути эффективности госслужбы); с другой стороны, количество научных исследований и публикаций, посвященных разным аспектам функционирования государственной службы, превышает все ожидания любого заинтересованного исследователя. Тем не менее проблема эффективности/неэффективности российской государственной службы и причины, ее определяющие, сохраняют свою актуальность, особенно с позиций определения тех аналитических подходов и методических решений, которые способны максимально объективно и всесторонне эту эффективность оценивать, тем более в мониторинговом режиме, столь важном для всех заинтересованных субъектов (государства, государственных служащих и населения). Необходимо отметить, что закрытость и ряд других особенностей института государственной службы (жесткая регламентация деятельности, высокая степень ответственности, сложная процедура согласования, оценка деятельности госслужащих как единица, зависящая от целого ряда объективных и субъективных факторов) очень затрудняют реализацию прикладного социологического проекта.

Проводимые социологические исследования можно сгруппировать следующим образом: во-первых, посвященные оценке системы рекрутирования кадров госслужбы [4; 5; 7; 10; 16], исследования противоречий и лагун в системе профессионального развития, непрерывного образования государственных служащих [2; 6; 9; 14], эффективности деятельности служащих [3], оценка сочетания мер поощрения и контроля / наказания на государственной службе,<sup>1</sup> престижа государственной службы и стереотипизированного образа чиновника в массовом сознании (преимущественно негативного).<sup>2</sup> Признавая обширную и детальную разработанность обозначенных проблем государственной службы, нельзя не отметить, что большинство работ акцентируют внимание на правовых, кадровых и/или нравственно-этических аспектах функционирования института государственной службы.

Несмотря на то, что формально / количественно в России сегодня насчитываются множество эмпирических исследований деятельности государственных служащих (позиционируемых, как правило, в качестве социологических, но зачастую игнорирующих все требования социологического метода – репрезентативности выборки, пилотажа инструментария, четкого концептуального, операционального определения предмета изучения и т.д.), многие из них носят

<sup>1</sup> Гаудж П. Исследование мотивации персонала. Определение и повышение уровня лояльности сотрудников методом консультирования. М.: Баланс Бизнес Букс, 2008. 272 с.; также [3; 15]

<sup>2</sup> См.: Батайкина С.В. Имидж государственной службы как социальный конструкт: Автореф. дис.... канд. социол. наук. Казань, 2009. 18 с.; Самсонова Ю.С. Имидж государственной службы в условиях административного реформирования в российском обществе: Автореф. дис. ... канд. социол. наук. Ростов-на-Дону, 2011. 15 с., а также [1].



иллюстративный характер, будучи скованы жесткой административной необходимостью обслуживания конкретных имиджевых запросов или демонстрации безупречной работы отдельных ведомств. Подобное положение дел требует уточнения предмета социологического интереса в контексте социологического анализа деятельности государственных служащих с позиций разных субъектов – населения, самих государственных служащих и «кадрового резерва» государственной службы. Не претендуя на исчерпывающую полноту изложения темы, можно сделать вывод, что социологические исследования государственной службы выполняют теоретическую (анализ функционирования государственной службы) и прикладную (инженерное сопровождение) функции, следует отметить необходимость изменения методологической организации социологического исследования гражданской службы. Существуют различия между знаниями об этой службе, знаниями для этой службы и знаниями на этой службе.

В условиях роста неопределенности ключевыми аспектами в организации и функционировании государственной службы становятся:

- обеспечение адаптивности и гибкости системы государственной службы к условиям меняющейся среды;
- развитие человеческого капитала государственной службы и повышение эффективности кадровой политики, привлечение и удержание профессионалов на государственной службе;
- способность решения сложных и нестандартных задач, требующих постоянного изменения привычных алгоритмов служебной деятельности;
- трансформация модели профессионализма и необходимость непрерывного профессионального развития с учетом возрастающего социального запроса на качество и человеколюбие, ориентированность на жизненные ситуации конкретных граждан, на развитие клиентоцентричной культуры в ведомствах в контексте реализации государственной стратегической инициативы «Государство для людей».

В условиях неопределенности, особенно в отношении управленческих кадров, фокус смещается в сторону формирования метакомпетенций, наращивания разнообразного управленческого опыта, расширения ролей и стилевой палитры принятия решений в условиях изменений, более рационального использования личностно-профессиональных ресурсов, определения оптимальных путей личностно-профессионального и карьерного развития. Необходимо подчеркнуть, что содержательный смысл профессионализма в настоящее время выводится за рамки простого соответствия квалификационным требованиям, предъявляемым к человеку в определенной сфере деятельности.

В ситуации постоянного усложнения структур, взаимодействий, взаимозависимостей, приходит усложнение принципов и методов профессиональной деятельности. Проблема качества кадровой политики на государственной службе остается одной из самых острых. Сопоставление результатов с ранее проведенными исследованиями, в том числе мониторинговыми, свидетельствуют о сохранении ставших уже традиционными проблемных зон в области развития государственной службы, связанных с обеспечением открытости и повышением уровня доверия, которое является важнейшим ресурсом развития государственной гражданской службы. Результаты исследования свидетельствуют о серьезном дисбалансе в пространстве коммуникации, сохранении информационно-коммуникативных разрывов, доминировании униполярного типа коммуникации.

Ситуация разбалансированности коммуникаций и информационных разрывов не позволяет использовать возможности предиктивной аналитики и диагностики социальных процессов. Запрос на «возрождение» традиции использования результатов именно мониторинговых исследований в управлении государственной службой связан с возрастающей потребностью обладать системной и объективной информацией, позволяющей «отслеживать» субъект



управления во всей сложности взаимосвязей и отношений в условиях постоянно меняющихся контекстов. Как средство социальной диагностики социологический мониторинг успешно решает задачи сбора и систематизации данных, характеризующих процессы изменений на государственной службе, и отслеживания динамики этих процессов, позволяет своевременно предпринимать корректирующие воздействия, а также совершенствовать процесс разработки стратегических решений в данной сфере.

В качестве самой общей аналитической «рамки» в социологических исследованиях следует использовать институциональный подход, объясняющий устойчивость и воспроизводство государственной службы как социального института, ее широкие властно-управленческие возможности, способность к самоупорядочению, самоорганизации и мобилизации для выполнения различных задач. Однако необходимо дополнять эту аналитическую «оптику» ресурсным, личностно-ориентированным и компетентностным (в случае самооценки государственных служащих), дискурсивно-имиджевым подходами (например, сопоставляя приоритеты развития системы государственного управления в целом и гражданской службы в частности со стереотипизированными чертами сложившегося в обществе образа чиновника).

Для отечественной традиции характерен приоритет количественного подхода в оценке функционирования государственной службы (акцент, как правило, делается на статистических показателях – абсолютной и относительной численности государственных служащих, выделяемом на предоставление государственных услуг финансировании, количестве слушателей, прошедших переподготовку и повышение квалификации, соотношении долей удовлетворенных и неудовлетворенных потребителей государственных услуг и пр.). Качественный подход – предоставление возможности всем заинтересованным субъектам (населению и госслужащим) возможности самостоятельно сформулировать свои оценки и ассоциации с деятельностью государственного служащего – позволяет обнаружить субъективное «измерение» количественных показателей и корректно их интерпретировать.

Оба подхода обладают существенными ограничениями в рассматриваемом предметном поле, преодолеть которые позволяют кейсы – тематически сфокусированные комплексные эмпирические проекты, сочетающие методические решения качественного и количественного подходов в одном исследовательском цикле. Использование для оценки ключевых трендовых показателей обеспечивает получение надежных динамических рядов информации о текущем состоянии государственной службы и выступает основой для формирования прогнозных моделей возможных изменений.

Оптимальным инструментом для комплексной оценки эффективности деятельности государственных служащих является сочетание разных методических решений в рамках опросного метода. В целях сопоставительного анализа для мониторинговых обследований можно дублировать вопросы опросного инструментария во времени, а также для разных субъектов оценки. Например, ряд вопросов, обращенных к госслужащим, можно использовать и в репрезентативном общероссийском опросе, «переведя» их для «потребителей» госуслуг в простой и понятный формат, т.е. не сензитивный, не запускающий механизм социальной желательности, не порождающий эмерджентные переменные и не требующий от респондентов большей компетентности, чем констатация социальных стереотипов. В этой связи в программы институционального развития госслужбы необходимо включить «просветительский» аспект, включающий на основе социологической диагностики запросов и представлений субъектов системы государственного управления (населения и госслужащих) информации о взаимных ожиданиях, повышающей уровень осведомленности населения о реальных полномочиях и возможностях госслужащих. Кроме того, необходимым представляется исследование в мониторинговом режиме не только вопросов,



связанных с оценкой уровня профессионализма и компетентности, социальной оценкой эффективности деятельности, но смещение фокуса внимания в область ценностно смыслового пространства, мотивов госслужащих, профессионального этоса. Важны системные целенаправленные и технологически понятные шаги органов власти в сотрудничестве со средствами массовой информации и коммуникации по конструированию и поддержке положительной репутации. Модель мониторинга как системы непрерывного наблюдения за состоянием государственной службы, оценки происходящих изменений и прогнозирования должна соответствовать ряду требований:

во-первых, системность и полнота информации (мониторинг должен обеспечить всесторонний анализ процессов и явлений в контексте их взаимообусловленности и с учетом взаимовлияния),

во-вторых, единая методология и однотипность методик проведения исследований для сопоставления и определения динамики,

в-третьих, обеспечение регулярности и периодичности зондажных исследований, проверка устойчивости результатов применения тех или иных измерительных технологий, обеспечивающих возможность обновления информации, постоянно «держат руку на пульсе» событий,

в-четвертых, тонкая «донастройка» методики проведения и инструментария с учетом дифференцированности самой системы государственной службы.

Использование для оценки ключевых трендовых показателей обеспечивает получение надежных динамических рядов информации о текущем состоянии государственной службы и выступает основой для формирования прогнозных моделей возможных изменений. В методике социологического мониторинга немаловажное значение имеет разработка ситуативных показателей и индикаторов. Также важным представляется и обеспечение двух фокусов исследования: самооценки служащими и общественного мнения.

## Заключение

На наш взгляд, необходимым представляется реализация комплексного социологического исследования, которое позволит не только аккумулировать ресурсы при достижении стратегических целей развития государственной гражданской службы и повысить адресность соответствующих мероприятий, но и во многом может способствовать снижению рисков, обусловленных сохранением традиционных и формированием новых социальных стереотипов в отношении государственных гражданских служащих и службы в целом. Проведение мониторинговых социологических исследований в сфере государственной службы позволит решить ряд системных проблем, связанных с недостаточным объемом информации о деятельности государственных служащих, отсутствием специализированных данных, позволяющих оценивать динамику развития государственной службы. Реализация мониторинговых социологических исследований требует разработки методологии, позволяющей обеспечить сравнимость результатов в течение длительного периода времени.

Необходимо отметить, что социологическое исследование проблематики государственной гражданской службы должно представлять собой систему логически последовательных процедур (методологических, методических, организационно-технических процедур), при этом важным является обеспечение взаимосвязанности в контексте достижения ключевой цели, направленной на получение объективно-достоверных данных об исследуемом объекте (процессе (ах), явлении). При этом важно не просто получение данных, но и их последующее использование в управленческой практике. Так как управление не существует само по себе, всегда включено как неотъемлемый элемент, представляет собой специфический социальный процесс. Отсюда вытекает объективная не-



обходимость исследования этого процесса с помощью социологического знания. Именно социологические методы открывают дополнительные возможности не только для оценки систем управления, но и пониманию существующих проблем. В то же время самой системе мониторинга необходима тонкая «до-настройка» с учетом дифференцированности самой системы государственной службы. Вместе с тем, важным представляется обеспечение двух фокусов исследования: самооценки и общественного мнения.

Результаты социологических исследований позволяют, не только фиксировать сущность и темп происходящих изменений, определять несоответствие определяемых приоритетов и целей развития государственной гражданской службы социальным ожиданиям. Вместе с тем, необходимо подчеркнуть, что радикальные трансформации, динамичное изменение внешних и внутренних контекстов государственной гражданской службы обуславливает и повышение сложности в процессе реализации исследовательских задач в данной сфере [8]. В последнее время все большее число исследований направлено на оценку имиджа и престижа государственной гражданской службы, стереотипов и мифологем в общественном сознании, связанных с образом государственного служащего и службы в целом.<sup>3</sup>

Стратегическое управление государственной гражданской службой невозможно без существования мониторинга состояния гражданской службы, позволяющего принимать взвешенные решения для выработки направлений дальнейшего развития гражданской службы, формирования перечня мероприятий и контроля их реализации. Элементы мониторинга гражданской службы должны позволять проводиться оценку состояния гражданской службы, как на федеральном, так и на региональном вне зависимости от направлений деятельности государственного органа. В настоящее время возрастает необходимость выработки единых аналитических подходов и методических решений для тщательной и полноценной оценки состояния государственной гражданской службы.

Соответственно, актуальный интерес с социологической точки зрения к данному институту выражается в анализе самых разных аспектов его деятельности, перспектив и барьеров в развитии, что позволит достичь эффективной организации государственной службы. Необходима комплексная и системная проработка путей развития и укрепления государственной гражданской службы, в том числе в проблемном поле профессиональной среды, служебной деятельности и роли гражданских служащих в ней. Реализация комплексного социологического исследования позволит не только аккумулировать ресурсы при достижении стратегических целей развития государственной гражданской службы и повысить адресность соответствующих мероприятий, но и во многом может способствовать снижению рисков, обусловленных сохранением традиционных и формированием новых социальных стереотипов в отношении государственных гражданских служащих и службы в целом. В настоящее время для исследования государственной гражданской службы используются различные методологические подходы, кадровые метрики и индикаторы кадровых процессов, внимание преимущественно на тех или иных аспектах, задаваемых политической повесткой. Вместе с тем существует объективная необходимость формирования предикативной аналитики, разработки мониторингового инструментария, позволяющего не только отслеживать процессы изменений в режиме реального времени, своевременно выделять проблемные зоны, но донастраивать задачи развития в стратегическом горизонте времени.

Реализация комплексного социологического исследования позволит не только аккумулировать ресурсы при достижении стратегических целей развития

<sup>3</sup> См.: Батайкина С.В. Имидж государственной службы как социальный конструкт; Самсонова Ю.С. Имидж государственной службы в условиях административного реформирования в российском обществе; также [1].



государственной гражданской службы, но и повысить адресность управленческого воздействия и принимаемых решений, снизить риски внедрения инноваций. На первом этапе исследования была проведена инвентаризация подходов к организации и проведению социологических исследований, проанализированы статистические данные о количественных и качественных характеристиках кадрового состава. Было обосновано, что применяемые кадровые метрики не позволяют выделить глубинные причины и латентные факторы, влияющие на состояние и динамику развития государственной гражданской службы в стране, а также на профессиональное самочувствие и удовлетворенность госслужащих результатами своей профессиональной служебной деятельности. Но не менее важным фокусом является гармонизация взаимодействия граждан и служащих, вопросы престижирования и доверия к власти.

Реальность государственной гражданской службы в социологическом измерении образуется посредством проекции теоретико-концептуальных моделей на совершенствование существующей практики. Научное сопровождение и теоретико-методологическое обоснование спроектированных изменений на основе оценки рисков, «осознание» точек бифуркации, определение возможностей и выигрышных аттракторов, определение трендов развития неразрывно коррелируют с качеством предикативной аналитики и повышением роли социологического знания в управлении социальными отношениями, определении закономерностей и трендов трансформации отношений как во внешнем контуре (госслужба, служащие и общество, гражданин), так и внутреннем, связанном с профессиональным самоопределением, самочувствием государственных служащих, удовлетворенностью условиями и результатами своей деятельности.

Существующие плюрализм подходов в области социологических исследований влечет за собой невозможность точного прогнозирования и определения тенденций, выявления закономерностей в сфере госслужбы в рамках сложившихся подходов. В настоящее время актуализируются методологические и инструментально-технологические вопросы социологического обеспечения кадровых процессов, ведется поиск новых концептуальных моделей, методов и инструментов, позволяющих в условиях цифровой трансформации и неопределенности оперативно получать полную и объективную информацию о кадровом составе, трендах, сущности и динамике его изменений. Одним из признаков современности становится возникновение принципиально иного пространства государственной гражданской службы, в котором складываются особые формы поведения и деятельности, качественно отличные от тех, что существовали на предыдущей социально-культурной фазе. Современный этап развития государственной гражданской службы характеризуется процессами глокализации на фоне процессов тотальной политизации, меняется и нормативно-ценностная, и институциональная матрицы, появляются принципиально иные формы использования информационных сигналов в управлении. Многомерность и многозначность порождает соответствующую множественность и многообразие научного дискурса в его исследовании проблем государственной гражданской службы и определении сценариев развития. В этой связи целью социологического мониторинга является не столько получение качественной информации о состоянии госслужбы, сколько формирование объясняющих моделей, позволяющих снизить риски и определить оптимальные сценарии развития на основе понимания риск-факторов и риск-условий.

## Список литературы:

1. Акимова Е. Ю. Проблема имиджа государственных служащих в современном обществе // Ярославский педагогический вестник. 2011. Т. 2. № 1. С. 235-240.



2. Андреева А.Л. Современная Россия: запрос на компетентного чиновника // *Общественные науки и современность*. 2007. № 1. С. 57-62.
3. Барабашев А.Г. О возможности оценки эффективности и результативности служебной деятельности государственных гражданских служащих // *Государственное управление в XXI веке: традиции и новации*. Ч.1. М., 2007. 1181 с.
4. Гимпельсон В.Е., Магун В.С. На службе Государства Российского: перспективы и ограничения карьеры молодых чиновников // *Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии*. 2004. № 5 (73). С. 19-36.
5. Гимпельсон В.Е., Магун В.С. Найм и карьера молодых чиновников: идеи М. Вебера и российская реальность // *Россия реформирующаяся: Ежегодник – 2004 / Отв. ред. Л.М. Дробижева*. М.: Институт социологии РАН, 2004. С. 125-156.
6. Деркач А.А., Зазыкин В.Г., Синягин Ю.В. Мониторинг личностно-профессионального развития в системе подготовки и переподготовки государственных служащих. Москва: Изд-во РАГС, 1999. 140 с.
7. Зайцева Т.В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2010. № 1. С. 180-188.
8. Зинченко Г.П. Государственная служба в предметном поле социологии // *Социологические исследования*. 2016. № 2(382). С. 70-75.
9. Кудрявцева Е.И., Макалатия И.Н. Компетенции государственного гражданского служащего как исследовательская проблема // *Настоящее и будущее социальных технологий*. Материалы VIII научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации; Ред. А.В. Ключев, А.Е. Хренов. СПб.: Издательство «Северо-Западная академия государственной службы», 2011. С. 262-267.
10. Литвинцева Е.А. Институт государственной гражданской службы: структурные компоненты и императивы. Саратов: ООО Издательский Центр «Наука». 2012. 344 с.
11. Луман Н. Глобализация мирового сообщества: как следует системно понимать современное общество // *Социология на пороге XXI века: основные направления исследования*. М.: Интеллект, 1998. С. 94-108.
12. Магомедов К. О., Турчинов А. И. Государственная служба и кадровая политика: теория и практика: информационно-аналитические материалы. Ульяновск: Печатный двор. 2012. 124 с.
13. Магомедов К.О. Профессиональное состояние кадров государственных гражданских служащих, проблемы профессионального развития и кадровые процессы в органах государственной власти и управления РФ: отчет мониторингового социологического исследования. М.: РАНХиГС, 2013. 130 с.
14. Меньшова В.Н. О типовой модели и качестве подготовки государственных и муниципальных служащих // *Образование и общество*. 2008. № 2(49). С. 31-39.
15. Оценка и профессиональное развитие государственных служащих: монография / Горбачев А. И. и др.; под ред. А.И. Турчинова. Москва: Изд-во РАГС, 2009. 196 с.
16. Поликанов Д.В. «Кадровый голод» на государственной и муниципальной службе // *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*. 2010. № 5. С. 66-85.
17. Ритцер Дж. *Современные социологические теории*. 5-е издание. СПб.: Питер, 2002. 686 с.
18. Турчинов А. И. Государственная служба России: состояние и проблемы развития // *Социально-профессиональное развитие государственной службы: материалы 13-й Общероссийской научно-практической конференции с международным участием*. М.: РАНХиГС. 2014. С. 125-132.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



# Sociology of public service in the context of solving the problems of institutional development: historical background and challenges of the present

## Pribytkova Lidiya Vasilyevna

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Public Administration and Personnel Policy, the IGSU, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation.  
e-mail: [pribytkova-lv@ranepa.ru](mailto:pribytkova-lv@ranepa.ru)

## Abstract

The article analyzes the current stage of development of the civil service of the Russian Federation, examines the issues of sociological support and the role of sociological information in making managerial decisions. Based on a retrospective analysis of the formation and allocation of the sociology of public service as an independent scientific field, the focus shifts to the role and functions of the sociology of public service in changing contexts. Special attention is paid to the issues of quality and methodological support of monitoring sociological research in the civil service. Based on the analysis of approaches and established management practices, the directions of development of the sociology of public service are substantiated, which allow us to comprehend the processes of organizing communicative discourse at a new conceptual level, provide a dialogic model of interaction, form a social base for innovation and institutional change management, and improve the quality of solving development tasks.

## Key words

• sociology of public service • sociological monitoring • sociological research • change management • personnel policy • institutional development • social interaction •

## References

1. Akimova E.Yu. The problem of the image of civil servants in modern society // Yaroslavl Pedagogical Bulletin. 2011. Vol. 2. N 1. P. 235-240.
2. Andreeva A.L. Modern Russia: a request for a competent official // social sciences and modernity. 2007. N 1. P. 57-62.
3. Barabashev A.G. On the possibility of evaluating the effectiveness and efficiency of official activities of state civil servants // Public administration in the XXI century: traditions and innovations. Part 1. M., 2007. 1181 p.
4. Gimpelson V.E., Magun B.C. In the service of the Russian state: prospects and



- limitations of the career of young officials // Bulletin of Public Opinion. Data. Analysis. Discussions. 2004. N 5(73). P. 19-36.
5. Gimpelson V.E., Magun V.S. Hiring and career of young officials: M. Weber's ideas and Russian reality // Russia reforming: Yearbook - 2004 / Ed. by L.M. Drobizhev. M.: Institute of Sociology of the Russian Academy of Sciences, 2004. P. 125-156.
  6. Derkach A.A., Zazykin V.G., Sinyagin Yu.V. Monitoring of personal and professional development in the system of training and retraining of civil servants. Moscow: RAGS Publishing House, 1999. 140 p.
  7. Zaitseva T.V. Personnel potential of a state organization: methods of recruitment and professional placement of personnel // issues of state and municipal management. 2010. N 1. P. 180-188.
  8. Zinchenko G.P. Public service in the subject field of sociology // sociological research. 2016. N 2(382). P. 70-75.
  9. Kudryavtseva E.I., Article I.N. Competence of a state civil servant as a research problem // Present and future of social technologies. Materials of the VIII scientific and practical conference. Ministry of Education and Science of the Russian Federation; Ed. A.V. Klyuev, A.E. Khrenov. St. Petersburg; Publishing House «North-Western Academy of Public Service», 2011. P. 262-267.
  10. Litvintseva E.A. Institute of Public Civil Service: structural components and imperatives. Saratov: Publishing Center «Nauka» LLC. 2012. 344 p.
  11. Luhmann N. Globalization of the world community: how modern society should be systematically understood // Sociology on the threshold of the XXI century: the main directions of research. M.: Intellect, 1998. P. 94-108.
  12. Magomedov K.O., Turchinov A.I. Public service and personnel policy: theory and practice: information and analytical materials. Ulyanovsk: Printing Yard. 2012. 124 p.
  13. Magomedov K.O. The professional state of the personnel of state civil servants, problems of professional development and personnel processes in public authorities and management of the Russian Federation: a report of a monitoring sociological study. Moscow: RANEPА, 2013. 130 p.
  14. Menshova V.N. On typical models and quality of training of state and municipal employees // education and society. 2008. N 2(49). P. 31-39.
  15. Assessment and professional development of civil servants: monograph / Gorbachev A. I. et al.; edited by N. A.I. Turchinov. Moscow: RAGS Publishing House, 2009. 196 p.
  16. Polikanov D.V. «Personnel hunger» in the state and municipal service // Monitoring public opinion: economic and social changes. 2010. N 5. P. 66-85.
  17. Ritzer J. Modern sociological theories. 5th edition. St. Petersburg; St. Petersburg, 2002. 686 p.
  18. Turchinov A.I. State Service of Russia: the state and problems of development // socio-professional development of public service: materials of the 13th All-Russian scientific and practical conference with international participation. Moscow: RANEPА. 2014. P. 125-132.

*Поступила в редакцию: 01.09.2024*

*Принята в печать: 14.11.2024*

СОДЕРЖАНИЕ

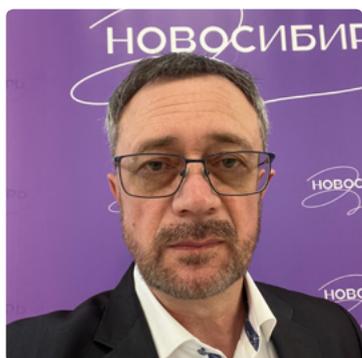


ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



# Оценка профессиональных компетенций государственных гражданских служащих: опыт Новосибирской области



**Шадт Александр Александрович**  
Заместитель директора Корпоративного университета Правительства Новосибирской области, Новосибирск, Российская Федерация  
e-mail: [shadt@nso.ru](mailto:shadt@nso.ru)

## Аннотация

В статье рассматриваются ключевые проблемы, связанные с развитием системы оценки государственных гражданских служащих. Акцентируется внимание на возможностях оценки профессиональных компетенций. Отмечается, что существующая в настоящее время процедура подбора кадров на государственную гражданскую службу не в полной мере обеспечивает формирование квалифицированного и устойчивого кадрового корпуса, что наглядно демонстрируют статистические данные о стабильности кадров в органах публичной власти. Показано, что оценка способна обеспечить качественный подбор кадров, а значит сократить текучесть, а также сделать своевременные выводы о результативности деятельности служащего и его компетенции, о системных мерах, необходимые для личностно-профессионального развития и дальнейших карьерных изменений. На основе анализа практики оценки, сложившейся в органах власти Новосибирской области, подчеркиваются ключевые проблемные зоны и обосновываются направления развития, связанные как с трансформацией самого подхода, так и повышением качества самого оценочного инструментария.

## Ключевые слова

• государственные служащие • компетентность • профессиональные компетенции • оценка • технология • опыт •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

## Введение

Одной из актуальных и до сих пор не решенных проблем в системе государственного управления является проблема несовершенства системы подбора кадров как на руководящие, так и на «рядовые» должности. Существующая в настоящее время процедура подбора кадров на государственную гражданскую службу не в полной мере обеспечивает формирование квалифицированного и устойчивого кадрового каркаса государственного управления. Это наглядно демонстрируют данные о стабильности кадров. Текущая текучесть кадров на госслужбе в России по словам замминистра труда и социальной защиты Елены Мухтияровой в декабре 2023 г. составляла 13% в год.<sup>1</sup>

Другой значимой проблемой, связанной с несовершенством системы работы с кадрами в органах государственного управления, является недостаточный уровень квалификации госслужащих. По мнению Д. Абакарова, только 40% экспертов считает, что уровень квалификации госслужащих соответствует выполняемой работе, а остальные считают его недостаточным [1]. Оценка способна обеспечить и правильный подбор кадров (а значит, сократить их текучесть), и своевременные и качественные выводы о результатах работы служащего, и компетенции, необходимые ему для дальнейшего карьерного роста. Однако роль оценки в решении проблем кадрового обеспечения до сих пор как минимум недооценивается, что связано как с несовершенством методики и механизмов ее применения, так и с недостаточной практикой применения.

Целью данной статьи является анализ опыта оценки профессиональных компетенций государственных гражданских служащих Новосибирской области.

## Оценка профессиональных компетенций служащих: содержание понятия

Для понимания того, что вкладывается в содержание понятия «оценка профессиональных компетенций», необходимо вначале обратиться отдельно к содержанию понятия «оценка» и понятия «компетенции».

Слово «оценка» многозначно. Согласно Толковому словарю русского языка под редакцией Д.Н. Ушакова под оценкой может пониматься назначенная или определенная кем-нибудь стоимость, цена или мнение, суждение, высказанное о качествах кого-чего-нибудь.<sup>2</sup> При этом в зависимости от области применения термин «оценка» приобретает те или иные оттенки значений.

По мнению ряда исследователей, содержание оценки как деятельности включает определённые обязательные действия и элементы. Так, авторы коллективной монографии о кадровых технологиях в органах государственной власти отмечают, что оценка должна включать характеристику и описание объектов оценки, субъектов оценки, принципов и показателей оценки, порядок и организацию ее проведения, утверждение результирующих показателей оценки [14].

Ключевым в нашей статье является понятие «компетенции», при этом мы считаем важным не только дать его общее определение, но и проанализировать, как используется это понятие относительно такой категории, какой являются гражданские служащие или лица, претендующие на должности гражданской службы.

Как отмечает М.П. Лаврицев, согласно словарю Webster слово «компетенция» было впервые зафиксировано в 1596 г., а в последние десятилетия XX в. Оно начало активно использоваться как в сфере образования, так и в сфере

<sup>1</sup> См.: <https://tass.ru/obschestvo/19599829> (дата обращения: 01.10.2024).

<sup>2</sup> См.: Толковый словарь Ушакова. URL <https://ushakovdictionary.ru> (дата обращения: 01.10.2024).



управления, в основном, в рамках рекрутмента и управления персоналом [8].

Согласно теории менеджмента для качественного выполнения должностных обязанностей каждый руководитель должен обладать определенным набором личностных качеств, знаний, умений и навыков, которые в научной литературе и сфере HR-технологий принято называть компетенциями. Термин «компетенция» близко по звучанию термину «компетентность», но последнее, по мнению М.П. Лаврищева, является более узким по содержанию, характеризуя в основном степень владения различными навыками осуществления деятельности [8].

К такому же выводу приходит и И.Б.Шебураков, который отмечает: «У термина “компетентность” может быть несколько трактовок, начиная с того, что это синоним компетенции, и заканчивая тем, что это совершенно другое, непересекающееся понятие. Но, вероятно, наиболее логичное объяснение компетентности связано с тем, что компетентный работник разбирается в чем-либо, имеет о чем-либо представление, соответствующие знания, умения и навыки, а также опыт. В этом смысле компетентность, с одной стороны, и мотивация, с другой, являются двумя факторами, обеспечивающими эффективность работника. Но это два разных фактора: компетентность — это “могу”, а мотивация — “хочу”. Получается, что в этом смысле компетентность уже, чем компетенция (включающая и особенности мотивации в т.ч.). Но, при этом, компетенции востребованы только в контексте конкретной работы, а компетентность является скорее личностной характеристикой (традиционно более “хардовой”, чем “софтовой”, хотя можно встретить и обратное утверждение) и остается актуальной в разных организационных контекстах».<sup>3</sup>

Сравнительный анализ научных публикаций позволил М.П. Лаврищеву выделить основное содержание понятия «профессиональные компетенции» менеджера [8]. Автор отмечает, что по мнению большинства исследователей:

- понятие «компетенция» может быть отнесено как к должности, так и к личности руководителя;
- ядро понятия включает необходимые руководителю знания и опыт;
- к компетенциям относятся и индивидуально-личностные качества, и отношение к работе;
- компетенции используются работодателем как стандарты, в соответствии с которыми происходит подбор, расстановка, оценка руководящего состава;
- содержание компетенций может служить эталоном для собственного развития руководителя.

По утверждению И.Б. Шебуракова «компетенция в любом случае “привязана” к специфике конкретной деятельности. А лучше, если к конкретному рабочему месту в конкретной организации. И это ее основное отличие от ... от компетентности».<sup>4</sup>

Применение термина «компетенции» относительно государственных гражданских служащих имеет свои особенности, связанные, во-первых, с существенными особенностями государственной гражданской службы, и во-вторых, с ее нормативно-правовым регулированием.

Особенность государственной службы заключается в ее управленческом характере, что означает, что служащий должен не просто обладать знаниями в определенной предметной сфере деятельности, но и быть способен с помощью этих знаний и умений осуществлять управление.

Таким образом, как «жесткие» и «мягкие» компетенции, так и предметные знания и умения служащего неразрывно связаны с управленческими компетенциями.

<sup>3</sup> Шебураков И.Б. Компетенция, компетентность или метакомпетенция: как правильно? // Личность в системах управления. Канал для руководителей и о руководителях: исследования, экспертиза, мнения. 2023. URL: [https://t.me/pers\\_conf/169](https://t.me/pers_conf/169) (дата обращения: 05.10.2024).

<sup>4</sup> Шебураков И.Б. Компетенция, компетентность или метакомпетенция: как правильно?



Управленческие компетенции следует рассматривать как часть профессиональных, т.е. объективно необходимых для служащих. Исходя из этого, оценка профессиональных компетенций служащих будет включать оценку всех необходимых для исполнения должностных обязанностей знаний и умений.

Согласно подходу Минтруда РФ «компетенция» является обобщающим понятием и включает комплекс проявляемых в поведении гражданского служащего профессиональных и личностных качеств, свидетельствующий о наличии необходимых для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей знаний, умений, а также опыта профессиональной деятельности.<sup>5</sup>

Вопросы оценки компетенций государственных гражданских служащих затрагивали в своих работах, посвященных исследованиям кадровых проблем государственных органов и организаций, многие исследователи [см., например: 2; 3; 4; 5; 7; 9; 10; 12]. Однако основной вклад в исследования проблематики профессионального развития государственных служащих и соответственно оценки профессиональных компетенций, а также в разработку методической базы такой оценки внесли ученые Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ [см., например: 11], и в частности, сотрудники факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАН-ХиГС [см., например: 6; 13; 15].

Правовое регулирование оценки профессиональных компетенций основано на положениях Федерального закона № 79-ФЗ от 27.07.2004 «О государственной гражданской службе Российской Федерации», указов Президента Российской Федерации, регламентирующих проведение конкурсов и аттестации, постановления Правительства Российской Федерации № 397 от 31.03.2018 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов», а также методических рекомендаций и инструктивных писем министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. В субъектах Российской Федерации процедура оценки регламентируется в региональных правовых актах в соответствии со сложившейся структурой органов власти, установленным распределением полномочий, особенностями прохождения гражданской службы. Несмотря на целостный характер и взаимосвязанность правового регулирования вопросов прохождения государственной гражданской службы, вопрос оценки профессиональных компетенций служащих урегулирован достаточно скупо.

Федеральным законом № 79-ФЗ<sup>6</sup> понятие «компетенция» применительно к гражданским служащим не используется. В статье 18 это понятие упоминается в сугубо юридическом аспекте и применительно к органу государственной власти. Согласно пункту 3 части 1 указанной статьи гражданский служащий обязан осуществлять профессиональную служебную деятельность в рамках установленной законодательством Российской Федерации компетенции государственного органа. Таким образом, понятие «компетенция» используется в значении «совокупность прав» органа власти по регулированию той или иной сферы общественных отношений. В то же время в отношении гражданских служащих в Федеральном законе используется такой термин как «компетентность». Согласно пункту 4 статьи 4 принципами гражданской службы является в том числе профессионализм и компетентность гражданских служащих.

К значению понятия «компетенция», на которое опираются в своей деятельности специалисты кадровых подразделений органов государственной власти, профессиональные эксперты и оценщики, ближе всего законодательное опре-

<sup>5</sup> Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы Версия 4.0 (утв. Министерством труда и социальной защиты РФ). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406644615/> (дата обращения: 05.10.2024).

<sup>6</sup> Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48601/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/) (дата обращения: 10.10.2024).



деление понятия «профессиональный уровень». Согласно пункту 3 статьи 1 Федерального закона №79-ФЗ под профессиональным уровнем понимается уровень знаний и умений гражданина, претендующего на замещение должности государственной гражданской службы либо государственного гражданского служащего, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

Исходя из этого в пункте 4 статьи 1 формулируется и определение оценки: оценка профессионального уровня – это определение уровня знаний и умений, необходимых для исполнения должностных обязанностей, у гражданина, претендующего на замещение должности государственной гражданской службы либо государственного служащего.

В разъясняющем письме Минтруда России указывается, что Федеральным законом № 645-ФЗ внесен ряд принципиальных положений, связанных с оценкой компетенций служащих. Так, отмечается, что одновременно с определением понятия «оценка профессионального уровня» вводится императивная норма о необходимости ее проведения при назначении граждан (гражданских служащих) на должности гражданской службы как по результатам конкурса, так и в случаях непроведения конкурса (при заключении срочного служебного контракта, при назначении на должность гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которой связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, и в иных случаях).<sup>7</sup> Методы, которые Минтруд рекомендует использовать при проведении оценки вне зависимости от процедуры, в рамках которой осуществляется оценка, описаны в постановлении Правительства РФ от 31.03.2018 № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов».<sup>8</sup>

При решении вопроса о том, какие методы использовать, Минтруд РФ указывает на обязательность проведения тестирования и индивидуального собеседования как в рамках конкурсной процедуры, так и при отборе кандидатов на бесконкурсной основе. Одновременно Минтруд считает целесообразным расширение использования иных методов, предусмотренных единой методикой, при оценке профессионального уровня кандидатов. Нет единообразия ни в предмете оценки, ни в требованиях к описанию методов оценки. Как правило, не предусмотрено участие экспертов, либо понятия оценщика и эксперта смешиваются. Очень отрывочно описаны критерии оценки, а методика оценивания не представлена по отношению ни к одному методу.

Восполнение указанных пробелов правового регулирования осуществляется, как правило, в локальных актах органов власти. Но и в указанных актах зачастую не прописаны технология, инструментарий, организация, обобщение данных по результатам оценочных мероприятий. Кроме того, результаты оценки носят, как правило, исключительно рекомендательный характер, слабо влияют на итоговое кадровое решение руководителя в отношении претендента.

Создание результативного механизма комплексной оценки требует постоянного отслеживания ее эффективности как со стороны разработчиков и экспертов, так и со стороны участников процесса оценивания. Кроме того, эффективность оценки имеет пролонгированный эффект. Она значима не только для участников процесса оценивания и процессов, в которые «вписана» оценка, т.е. конкурсов и аттестаций. Большое значение оценка имеет для дальнейших ка-

<sup>7</sup> Письмо Минтруда России от 12.04.2023 N 28-5/10/B-5487 «О Федеральном законе от 29.12.2022 № 645-ФЗ». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_444635/?ysclid=m39t1b10ku543478104](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_444635/?ysclid=m39t1b10ku543478104) (дата обращения: 08.10.2024).

<sup>8</sup> Постановление Правительства РФ от 31.03.2018 № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_295086/?ysclid=m39t4tss05438986084](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_295086/?ysclid=m39t4tss05438986084) (дата обращения: 08.10.2024).



дровых процессов. Оценка компетенций не является действием, оторванным от других HR-процессов или существующим только в рамках конкурсных и аттестационных действий. Ее результатами пользуются не только эксперты конкурсных и аттестационных комиссий и руководители оцениваемых служащих, но и, например, подразделения, ответственные за профессиональное развитие государственных гражданских служащих. Для последних результаты оценки становятся неотъемлемым элементом формирования программ обучения и развития сотрудников.

## Практика оценки профессиональных компетенций государственных гражданских служащих в Новосибирской области

Современная психологическая наука имеет в своем арсенале огромное количество инструментов, дающих возможность оценить личность практически со всех сторон. Возможности ограничены только наличием ресурсов, которые можно потратить на оценку. При этом говорить о существовании универсальных инструментов не представляется возможным, так как при каждом изменении ситуации, в которой находится личность, приходится менять и используемые инструменты.

Корпоративный университет Правительства Новосибирской области, на который была возложена задача по комплексной оценке государственных гражданских служащих Новосибирской области, использует батарею психологических тестов, кейсов и практических заданий, как уже проверенных временем, так и разработанных в процессе подготовки к оценке (45 инструментов). Среди них такие общеизвестные инструменты, не потерявшие своей актуальности, как Личностный опросник Кеттелла, тест Р.М. Белбина «Командные роли», «Якоря карьеры» Э.Шейна, диагностика лидерских способностей, тест «Как вы относитесь к критике?», опросник «Стиль поведения в конфликте» К. Томаса, тест эмоционального интеллекта Холла, диагностика социально-психологических установок; тест на выявление уровня стрессоустойчивости и др.

Основой для разработки инструментов оценки профессиональных компетенций государственных гражданских служащих Новосибирской области стала модель управленческих компетенций.

Модель управленческих компетенций была разработана в 2020 г. и постоянно совершенствовалась с учетом развития института оценки в Новосибирской области. Модель включает четыре компетенции для сотрудников и шесть компетенций для руководителей.

Каждая из компетенций включает подкомпетенции, которые описываются через индикаторы оценки и используемые инструменты для оценивания. Так, управленческая компетенция «Гибкость и готовность к изменениям», которая описывается как комплекс умений адаптировать традиционные и разрабатывать новые подходы, концепции, методы, процессы, технологии, системы и пр., инициировать либо с готовностью и бесконфликтно воспринимать изменения. учиться у людей и ситуаций, постоянно расширять собственный опыт, совершенствовать свои способности, включает три индикатора (табл. 1).

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

**Таблица 1. Компетенция «Гибкость и готовность к изменениям»**

Индикатор	Инструменты для оценки
Управление изменениями	Кейс «Оптимизация» Опросник
Инновационность	Кейс «Оптимизация» Опросник Психодиагностика
Стрессоустойчивость	Тестирование по компетенциям Психодиагностика Деловые игры

Модель компетенций государственного служащего Новосибирской области дополнялась с учетом квалификационных требований к государственным гражданским служащим и должностных регламентов, составленных в соответствии с требованиями статьи 47 Федерального закона №79-ФЗ.

С принятием решения о включении в оценку проверку профессиональных компетенций модель была дополнена сначала цифровыми компетенциями (рис. 1).



**Рисунок 1. Модель цифровых компетенций государственных служащих Новосибирской области**

Необходимо отметить, что приоритет в содержании цифровых компетенций направлен на отработку умений в области цифровых коммуникаций и цифровой безопасности, в отличие от квалификационных требований к знаниям и умениям в области информационно-коммуникационных технологий, которые включают: знание основ информационной безопасности и защиты информации; знание основных положений законодательства о персональных данных; знание общих принципов функционирования системы электронного документооборота; знание основных положений законодательства об электронной подписи; знания и умения по применению персонального компьютера.

По результатам опроса исследования профессиональной деятельности государственных гражданских служащих стало очевидно, что знания и умения по применению персонального компьютера уже давно стали неотъемлемым элементом общесоциальных и общекультурных компетенций госслужащего. При этом, потребность в компетенциях по цифровой коммуникации и цифровой безопасности продолжают оставаться высоко востребованными среди госслужащих. Отдельно необходимо выделить такую цифровую компетенцию, как «Управление цифровым развитием», которая ориентирована на руководителей



подразделений, которые сейчас все так или иначе являются ответственными за процесс цифровой трансформации. Содержание этой компетенции требует от руководителей не только понимать зону своей ответственности, но и активизировать цифровое развитие своего подразделения и управлять этим процессом.

Таким образом, к 2021 г. в Новосибирской области сформировалась система оценки управленческих компетенций, а в 2022 г. элементом комплексной оценки государственных гражданских служащих стала оценка цифровых компетенций, что позволяет считать систему комплексной оценки в области сложившейся и продемонстрировавшей свою эффективность. Однако в 2023 г., в результате накопления и обработки первичных материалов по оценке управленческих компетенций, возникла ситуация рассогласованности восприятия результатов оценки управленческих, цифровых и профессиональных компетенций. Последние оценивались по авторской шкале, что не позволяло соотносить результаты всех видов оценки между собой, и вводили участников оценки, экспертов, членов аттестационных и конкурсных комиссий в заблуждение, не позволяя увидеть единую картину развития компетенций у испытуемых.

В соответствии с квалификационными требованиями к государственным гражданским служащим и их должностными регламентами, произошло разделение профессиональных компетенций на общепрофессиональные (базовые) и узкопрофессиональные (профессионально-функциональные). К общепрофессиональным были отнесены компетенции по знанию законодательства Российской Федерации, государственного языка РФ, антикоррупционного законодательства. Знания, непосредственно относящиеся к функциональным обязанностям испытуемого или аттестуемого, были выделены в отдельную шкалу. Подобное разделение позволило включить базовые и профессионально-функциональные компетенции в общую модель компетенций государственных гражданских служащих Новосибирской области, что позволило создать единое компетентностное пространство с понятной и доступной для участников процесса формой и системой оценивания, с данными, позволяющими, основываясь на результатах оценки, заниматься как отбором сотрудников, так и их профессиональных развитием (рис. 2).



**Рисунок 2. Комплексная модель компетенций государственных служащих Новосибирской области**

Модель компетенций, с одной стороны, обрела завершённую форму и содержание, с другой, оставила возможности для её дальнейшей модернизации.

Мы можем утверждать, что используемая в Новосибирской области технология оценки и её инструментарий, включающий как тестовые, так и кейсовые материалы, в достаточной степени обеспечивает репрезентативность результатов оценки, что подтверждается исследованием валидности и совпадением результатов оценки с решением конкурсной и аттестационной комиссии. Совмещение кейсовых и проектных задач, сочетающих в себе профессиональные и управленческие решения, повысит репрезентативность оценки и позволит оптимизировать как сам процесс оценки, так и получить интегрированный результат, позволяющий (хоть и с определённой степенью условности) прогнозировать возможную результативность и успешность деятельности служащего.

## Заключение

Сложившаяся на данный момент в государственном управлении практика оценки профессиональных компетенций государственных служащих, в силу своей неоднородности и несистемности, не позволяет в полной мере оценивать уровень знаний и умений, потенциал и / или результативность государственного служащего на конкретной управленческой позиции или позиции сотрудника. Эксперты в области оценки отмечают невысокую эффективность, низкую валидность и репрезентативность методик, технологий и инструментов, применяемых в оценке профессиональных компетенций государственных гражданских служащих.

Имеющаяся нормативно-правовая база, определяющая порядок проведения конкурсов и аттестаций, увязывает профессиональный уровень с формальным соответствием квалификационным требованиям и результатам оценки по не конкретизированным и не стандартизированным по форме и содержанию методам, по формальному участию служащего в мероприятиях по профессиональному развитию, что не стимулирует работодателя в лице государства к использованию современных инструментов и методик оценки профессиональных компетенций, оставляет возможности для злоупотреблений. Ситуация усугубляется отсутствием профессиональных стандартов для государственных гражданских служащих.

В настоящее время каждый орган государственной власти, каждый субъект Российской Федерации в силу своих возможностей и ресурсов либо использует собственные оценочные инструменты, либо привлекает экспертов со стороны, либо ограничивается набором базовых, общих квалификационных требований и соответственно ограниченным набором инструментов для оценки общепрофессиональных компетенций, что не даёт полной картины профессиональных компетенций кандидата на должность или участника аттестации.

Создание результативного механизма комплексной оценки требует постоянного отслеживания её эффективности как со стороны разработчиков и экспертов, так и со стороны участников процесса оценивания. Оценка компетенций не является действием, оторванным от других HR-процессов или существующим только в рамках конкурсных и аттестационных действий. Система комплексной оценки применяется в системе государственной гражданской службы Новосибирской области с 2019 года. Основой для разработки инструментов оценки профессиональных компетенций государственных гражданских служащих Новосибирской области стала модель управленческих компетенций. Модель управленческих компетенций была разработана в 2020 г., и постоянно совершенствовалась с учетом развития института оценки в Новосибирской области. В 2023 г. в результате накопления и обработки первичных материалов, результатов исследования мотивирующих / демотивирующих факторов были внесены



изменения как в саму модель, так и инструментарий оценки. Модель предполагает четыре компетенции для сотрудников и шесть компетенций для руководителей, каждая из компетенций содержит подкомпетенции, которые в свою очередь содержат индикаторы оценки и используемые инструменты для оценивания, что позволило сформулировать единое компетентностное пространство, с понятной и доступной для участников процесса формой и системой оценивания, с данными, позволяющими как решать задачи отбора сотрудников, так и более адресного управления профессиональным развитием, основываясь на результатах оценки.

Система оценки и применяемые в практике оценочные инструменты, в их современном состоянии, позволяют оценить только потенциальную готовность участника к тем или иным профессиональным задачам, но существенно ограничены возможности прогнозирования его успешности в сфере профессиональной деятельности, отсутствует возможность напрямую связать результаты оценки компетенций и эффективность деятельности госслужащего, что, по нашему мнению, связано и с объективной ограниченностью самих инструментов оценки. В этой связи как повышение уровня зрелости применяемых технологий, так и пересмотр самого концептуального подхода к оценке относится к числу приоритетных в развитии государственной гражданской службы.

## Список литературы:

1. Абакаров Д. Уровень профессионализма государственных служащих в контексте социальных изменений // *Власть*. 2014. № 5. С. 124-129.
2. Артман А.С. Методика оценки профессиональных компетенций персонала // *Актуальные проблемы авиации и космонавтики*. 2018. Т. 3. № 4 (14). С. 344-346.
3. Богаченко Т.А. Развитие кадрового потенциала государственных гражданских служащих // *Вестник науки и образования*. 2019. № 21. С. 109-111.
4. Василева Е.В. Компетентностный поход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают государственные служащие // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2018. № 4. С. 120-144.
5. Дегтерев В.А., Ларионова И.А. Модель компетенций в компании - инструмент управления человеческими ресурсами // *Международный научно-исследовательский журнал*. 2015. № 6-4 (37). С. 18-20.
6. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии: коллективная монография / Ю. К. Баркова и др.; под общ. науч. ред. Ю. В. Синягина. Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. 354 с.
7. Елисеев Д.П., Колесниченко Е.А., Радюкова Я.Ю. Совершенствование кадрового обеспечения деятельности исполнительных органов региональной власти // *Вестник Северо-Кавказского федерального университета*. 2019. № 6(75). С. 70-77.
8. Лаврищев М.П. Формирование профессиональных компетенций менеджера в условиях глобализации // *«Экономика и бизнес»*. 2013. № 8-3 (15). С. 131-133.
9. Мирзоян М.В., Васильева Е.В. Оценка компетенций государственных служащих и анализ текущей практики методов оценки согласованности компетенций и трудовых функций гражданских государственных служащих Армении // *Управление*. 2019. Т. 7. № 2. С. 11-23.
10. Пестерева Н.М., Цветлюк Л.С., Надеина О.С. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих: монография. Москва: Изд-во Московского гуманитарного университета, 2014. 139 с.



11. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих в Российской Федерации: научный доклад / С.Э. Мартынова, С.А. Еварович, Т.Б. Лаврова, Н.Э. Готовщикова. Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2022. 118 с.
12. Руденский А.С. Технологии использования оценки уровня компетенций персонала // Социальная политика и социальное партнерство. 2018. № 4. С. 29-40.
13. Синягин Ю.В., Чирковская Е.Г. Использование моделей прогнозной аналитики в технологии личностно-профессиональной диагностики и оценки руководителя // Личность: ресурсы и потенциал. 2021. № 2(10). С. 30-34.
14. Современные кадровые технологии в органах власти: монография / Беляев А.М. и др.; под общ. ред. С.Е. Прокофьева, А.М. Беляева, С.Г. Еремина. М.: Юстицинформ, 2015. 661 с.
15. Шебураков И.Б., Татарина Л.Н. Кадровые резервы в Российской Федерации: Монография. Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. 128 с.

## Assessing professional competencies of public servants: the case of Novosibirsk region

### Schadt Alexander Alexandrovich

Deputy Director of the Corporate University of the Government of the Novosibirsk Region, Novosibirsk, Russian Federation  
e-mail: [shadt@nso.ru](mailto:shadt@nso.ru)

### Abstract

The article discusses the key issues related to the development of the evaluation system for public civil servants. Attention is focused on the possibilities of assessing professional competencies. It is noted that the current recruitment procedure for the state civil service does not fully ensure the formation of a qualified and stable personnel corps, which is clearly demonstrated by statistical data on the stability of personnel in public authorities. It is shown that the assessment is able to ensure high-quality recruitment, which means to reduce turnover, as well as to draw timely conclusions about the effectiveness of the employee and his competence, about systemic measures necessary for personal and professional development and further career changes. Based on the analysis of the assessment practice established in the authorities of the Novosibirsk region, the key problem areas are highlighted and the directions of development associated with both the transformation of the approach itself and the improvement of the quality of the assessment tools themselves are substantiated.

### Key words

• civil servants • competence • professional competencies • assessment • technology • experience •



## References

1. Abakarov D. The level of professionalism of civil servants in the context of social change // Power. 2014. N 5. P. 124-129.
2. Artman A.S. Methodology for assessing professional competencies of personnel // Current problems of aviation and cosmonautics. 2018. Vol. 3. N 4 (14). P. 344-346.
3. Bogachenko T.A. Development of personnel potential of state civil servants // Bulletin of Science and education. 2019. N 21. P. 109-111.
4. Vasileva E.V. Competence-based approach in public service: what knowledge and skills are chosen by civil servants // Issues of state and municipal management. 2018. N 4. P. 120-144.
5. Degterev V.A., Larionova I.A. The competence model in a company is a tool for human resource management // International Scientific Research Journal. 2015. N 6-4 (37). P. 18-20.
6. Diagnostics and professional development of public service management personnel: methodology and technologies: a collective monograph / Yu. K. Barkova et al.; under the general scientific ed. by Yu. V. Sinyagin. Moscow: Publishing house «Delo» RANEPА, 2021. 354 p.
7. Eliseev D.P., Kolesnichenko E.A., Radyukova Ya.Yu. Improvement of personnel support for the activities of executive bodies of regional government // Bulletin of the North Caucasus Federal University. 2019. N 6(75). P. 70-77.
8. Lavrishchev M.P. Formation of professional competencies of a manager in the context of globalization // «Economics and business». 2013. T 8-3 (15). P. 131-133.
9. Mirzoyan M.V., Vasilyeva E.V. Assessment of the competencies of civil servants and analysis of current practice of methods for assessing the consistency of competencies and labor functions of civil servants Armenai // Management. 2019. Vol. 7. N 2. P. 11-23.
10. Pestereva N.M., Tsvetlyuk L.S., Nadezhina O.S. Formation of professional competencies of civil servants: monograph. Moscow: Publishing House of the Moscow University of the Humanities, 2014. 139 p.
11. Professional development of civil servants in the Russian Federation: scientific report / S.E. Martynova, S.A. Evarovich, T.B. Lavrova, N.E. Gotovshchikova. Moscow: Publishing house «Delo» RANEPА, 2022. 118 p.
12. Rudensky A.S. Technologies for the use of personnel competence assessment // Social policy and social partnership. 2018. N 4. P. 29-40.
13. Sinyagin Yu.V., Chirkovskaya E.G. The use of predictive analytics models in the technology of personal and professional diagnostics and evaluation of the head // Personality: resources and potential. 2021. N 2(10). P. 30-34.
14. Modern personnel technologies in government: monograph / Belyaev A.M. et al.; under the general editorship of S.E. Prokofiev, A.M. Belyaev, S.G. Eremina. M.: Justicinform, 2015. 661 p.
15. Sheburakov I.B., Tatarinova L.N. Personnel reserves in the Russian Federation: Monograph. Moscow: Publishing house «Delo» RANEPА, 2021. 128 p.

*Поступила в редакцию: 15.10.2024*

*Принята в печать: 31.11.2024*

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



ЛИЧНОСТЬ:  
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**ТРАЕКТОРИИ  
ЛИЧНОСТНОГО  
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
РАЗВИТИЯ**

# Карьерные ориентации и перфекционизм: особенности взаимосвязи



## Мельничук Андрей Степанович

Кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Факультета психологии Института общественных наук ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация  
e-mail: [melnichuk-as@ranepa.ru](mailto:melnichuk-as@ranepa.ru)

## Аннотация

В статье исследуются особенности взаимосвязи карьерных ориентаций и перфекционизма. На теоретическом уровне выделены факторы актуальности рассмотрения профессиональной карьеры и карьерных ориентаций в контексте перфекционизма. Выявлено отсутствие русскоязычных исследований связи перфекционизма и профессиональной карьеры. Показано, что в зарубежных публикациях рассматривается влияние перфекционизма на карьерные планы молодежи, однако не затрагивается связь перфекционизма с карьерными предпочтениями работающих людей. Представлены результаты эмпирического исследования, проведенного на выборке в 93 респондента. Обсуждаются выявленные связи карьерных ориентаций с различными видами перфекционизма (направленного на себя и на других, социально предписанного), а также с выраженностью аспектов перфекционистской самопрезентации.

## Ключевые слова

• профессиональная карьера • карьерные ориентации • перфекционизм • перфекционистская самопрезентация •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

## Введение

Среди вопросов, привлекающих внимание исследователей в сфере психологии труда, управления и организационной психологии, значимое место занимает проблематика профессиональной карьеры. Такая ситуация вполне объяснима. С одной стороны, в современном обществе большую ценность приобретает раскрытие потенциала человека и гармоничное сочетание различных жизненных сфер. Как отмечает В.А. Толочек, «в широком смысле карьеру можно рассматривать как процесс реализации человеком себя, своих возможностей средствами и в условиях активной профессиональной деятельности» [15, с.17]. В силу этого для реальных или будущих субъектов труда весьма важным становится определение оптимального (и при этом реалистичного) варианта своего включения в трудовую активность. С другой стороны, одним из ключевых ресурсов повышения эффективности работы организаций становится максимально полная отдача от работающих в них людей. Этому, несомненно, способствует учет их карьерных планов и их согласование с организационными приоритетами и возможностями.

В свете этого крайне значимым становится выявление и учет того, как человек «видит» предпочитаемую профессиональную карьеру. Для обозначения данного феномена используется выражение «карьерные ориентации». Мы разделяем мнение о том, что карьерные ориентации имеют ценностно-смысловую природу и выступают в качестве личностно-профессиональных диспозиций высокого уровня [4, с. 156; 5, с. 98]. Они отражают значимость для человека определенных ценностей (воплощению которых в жизнь будет способствовать избранная карьерная траектория) и тем самым придают смысл «глобально взятой» трудовой активности. В данном плане карьерные ориентации можно рассматривать как проявление «дальней» мотивации человека [10, с. 314], в отличие от «коротких» мотивов, характеризующих актуальные трудовые побуждения.

Наряду с термином «карьерные ориентации» в отечественных и зарубежных исследованиях широко применяется понятие «якоря карьеры», предложенное известным специалистом по организационной психологии Э. Шейном. Это понятие также отражает ценностные предпочтения в профессиональной сфере и в широком плане может рассматриваться как синоним карьерных ориентаций. При этом американские авторы считают более уместным говорить именно о «карьерных ориентациях». По их мнению, формулировка «якоря карьеры» отражает позицию именно Э. Шейна. Он разделяет выбор профессии и собственно предпочтения в карьере и полагает, что последние складываются в начале собственно профессиональной деятельности на основе приобретения профессионального опыта, оставаясь в будущем достаточно стабильными (на что указывает метафора «якоря»). Однако такой позиции противоречат данные о том, что карьерные цели могут формироваться уже в относительно раннем возрасте и одновременно могут гибко меняться на разных этапах профессионального и жизненного пути (что особенно характерно для последнего времени) [26, р.143-145].

Отталкиваясь от данного положения, продуктивно рассматривать карьерные ориентации как полидетерминированные. Так, видение карьеры, несомненно, зависит от социального контекста (например, отношения в конкретном социуме к предпринимательской активности или смене места работы), влияния ближайшего окружения (например, наличия в нем людей, успешно реализующихся в менеджменте или собственно в профессии). Вместе с тем эти и другие внешние влияния обязательно преломляются через «внутренние условия» человека. Поэтому вполне закономерным стало большое внимание, которое уделяется изучению связи карьерных ориентаций и личностных особенностей. Следует отметить, что в отечественных исследованиях по данной теме преобладают работы, выполненные на выборках студентов. Однако в свете отмеченной выше



вариативности карьерных ориентаций не менее важным представляется изучение их психологических детерминант и у работающих людей. В данном контексте уже затрагивалась связь карьерных ориентаций с такими личностными феноменами как черты характера [13], самооценка [17], самоэффективность [12], жизнестойкость [8], эмоциональный интеллект [9], социальный самоконтроль [1] и др.

Нам представляется интересным рассмотреть карьерные ориентации в контексте выраженности такого личностного качества как перфекционизм.

Под перфекционизмом понимается ярко выраженное (часто – навязчивое) стремление человека к безупречности, в том числе ориентация человека на «идеальные» (и в силу этого – недостаточно реалистичные) стандарты осуществления деятельности [2; 18].

Значимость обращения к феномену перфекционизма в контексте карьеры обусловлена, как минимум, двумя причинами. Во-первых, это собственно психологическая причина. Она состоит в том, что перфекционизм сущностно связан с личностными характеристиками, способными влиять на направленность и динамику движения человека в профессиональном пространстве, – как позитивными (высокая мотивация достижения, настойчивость в достижении целей), так и негативными (прокрастинация, страх ошибок, острое восприятие даже незначительных неудач и т.д.).

Во-вторых, это организационно-психологическая причина. Так, в культуре современных организаций имплицитно или эксплицитно присутствует ориентация на высокие достижения и постоянное повышение качества деятельности. Средством решения этой задачи часто выступает побуждение сотрудников к «только безупречному» выполнению своих обязанностей. В таких условиях сами сотрудники могут предъявлять к себе сверхвысокие требования как в силу внутреннего принятия корпоративных стандартов, так и ради обеспечения более успешной карьеры, сохранения занятости или организационного статуса [11]. Можно заметить, что в описанной ситуации «действуют» все три вида перфекционизма, выделенные в модели П. Хьюитта и Г. Флетта: направленный на себя, на других, а также социально предписанный (как ощущение того, что внешнее окружение «принуждает человека к совершенству»).

Нам удалось найти лишь одно отечественное исследование, в котором совместно рассматривалась проблематика карьеры и перфекционизма и была выявлена прямая связь патологического перфекционизма с отчуждением студента от будущей профессии [14]. В то же время в зарубежной науке существует достаточно длительная традиция изучения связи рассматриваемых явлений. Так, почти 30 лет назад известные исследователи перфекционизма отметили, что данный феномен способен влиять на большое число аспектов карьеры, и поставили ряд вопросов о характере связи перфекционизма с выбором карьеры, а также со степенью ее успешности в разных сферах деятельности, в рамках тех или иных должностных позиций и т.д. [27, р. 279, 295]. Отметим, что современные зарубежные исследования фокусируются на роли перфекционизма как фактора карьерных планов молодежи (в первую очередь – студентов). В данном контексте рассматривалось влияние различных видов перфекционизма на:

- выраженность трудностей при принятии карьерных решений [20; 22; 29];
- уровень карьерного стресса [22; 25] и карьерной адаптивности [20; 28; 29];
- уровень карьерной самоэффективности и характер мыслей о карьере [19; 21; 24];
- специфику отношения к планированию карьеры [28] и сформированность значимых для успешной карьеры личностных ресурсов [23].

В то же время вопрос о связи перфекционизма и характера карьерных «якорей» в данных работах не затрагивался.

Актуальность и неизученность данного вопроса побудили нас провести эмпирическое исследование, целью которого стало изучение особенностей взаимосвязи карьерных ориентаций и перфекционизма.



## Выборка и методы

В опросе приняли участие 93 респондента (31 мужчина и 62 женщины, 18 руководителей и 75 специалистов). Средний возраст по выборке составил 32,5 года при медиане в 30 лет. Сбор данных осуществлялся под нашим руководством Н.В. Коньковой.

Карьерные ориентации диагностировались с помощью методики Э. Шейна «Якоря карьеры» в адаптации В.А. Чикер.<sup>1</sup> Для диагностики перфекционизма было использовано два инструмента: «Многопрофильная шкала перфекционизма» П.Л. Хьюитта и Г.Л. Флетта в адаптации И.И. Грачевой [3] и «Шкала перфекционистской самопрезентации П. Хьюитта», адаптированная А.А. Золотаревой [6]. Первая методика позволяет выявить интегральный уровень перфекционизма и его виды, значимые в организационно-профессиональном контексте (ориентированный на себя, на других и социально предписанный). Выбор второй методики обусловлен тем, что следствием высокой социальной ценности «безупречности» может выступать не только желание реально приближаться к совершенству, но и стремление демонстрировать окружающим (в том числе коллегам, подчиненным и руководству) свое совершенство, одновременно стараясь скрыть любые внешние проявления своей «неидеальности» (личностные недостатки, ошибки и трудности в работе) [18]. Кроме того, в состав диагностической батареи были включены несколько дополнительных пунктов из иных методик, затрагивающих аспекты перфекционизма, не отраженные в основном инструментарии.

## Обсуждение результатов исследования

Статистический анализ данных опроса показал, что количество значимых корреляций отличается в зависимости от вида перфекционизма (табл. 1).<sup>2</sup>

**Таблица 1. Взаимосвязь выраженности карьерных ориентаций и уровня перфекционизма**

Карьерные ориентации	Связь выраженности карьерной ориентации с уровнем перфекционизма			
	Интегральный уровень	Направленный		Социально-предписанный
		На себя	На других	
Профессиональная компетентность	r=0,344 p=0,028	r=0,343 p=0,008	---	---
Менеджмент	r=0,259 p=0,036	---	r=0,296 p=0,020	---
Стабильность места работы	---	r=0,242 p=0,040	---	---
Автономия (независимость)	r= -0,218 p=0,040	---	---	r=-0,199 p=0,055
Служение	---	r=0,318 p=0,012	---	---
Вызов	---	r=0,327 p=0,008	---	---

<sup>1</sup> Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. СПб.: Речь. 2004. 176 с.

<sup>2</sup> Здесь и далее значимость корреляций приводятся с учетом поправки Холма-Бонферрони.



Прямая связь интегрального уровня перфекционизма со стремлением само-реализоваться именно как профессионал является вполне логичной. По своей сущности данный карьерный «якорь» предполагает стремление осуществлять деятельность на уровне самых высоких стандартов качества. В данном контексте уместно упомянуть выявленную во многих исследованиях прямую корреляцию перфекционизма и мотивации достижений (например, [7]). Предпосылкой этого выступает предъявление идеальных требований к самому себе, о чем говорит прямая связь данной карьерной ориентации с перфекционизмом, направленным на себя.

Прямая связь ориентации на карьеру в качестве менеджера с интегральным уровнем перфекционизма и с его видом, ориентированным на себя, можно интерпретировать следующим образом.

С одной стороны, предпосылкой выдвижения на управленческие позиции часто становится высокое качество выполнения сотрудником своих служебных обязанностей. Кроме того, руководитель рассматривается как «эталон» для своих подчиненных, в силу чего стремление к «безупречности» при выполнении своих обязанностей может способствовать должностному росту.

С другой стороны, рассматриваемая карьерная ориентация предполагает нацеленность «на интеграцию усилий других людей, полноту ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации»,<sup>3</sup> а руководитель обязан «подталкивать» сотрудников к наиболее качественно-му выполнению своих обязанностей. Соответственно, для мотивированного на управленческую карьеру человека важной чертой становится такое проявление перфекционизма, как склонность добиваться «идеальных» результатов от коллег. Так, мотивированный на управленческую карьеру сотрудник (даже не занимая руководящих должностей) может брать на себя роль «критика» работы коллег, не соответствующей его субъективным стандартам. В пользу такой интерпретации говорят результаты изучения связи ориентации на менеджмент с чертами личности. Во-первых, это прямая корреляция с доминантностью [16], т.е. склонностью оказывать на окружающих властное воздействие, а во вторых, обратная корреляция с дружелюбием [13], когда ради достижения организационно-значимой цели личные отношения отходят на задний план. Кроме того, сверхтребовательность к коллегам часто предполагает организационное «подкрепление» в виде полномочий направлять их работу (что ведет к выбору соответствующего типа карьеры). Также нельзя исключать того, что выполнение роли руководителя, отвечающего за качество деятельности других людей, потенциально способно стимулировать развитие рассматриваемого вида перфекционизма.

Прямая связь стремления «быть совершенным» и важности обеспечения стабильности места работы объяснима тем, что в сложных экономических условиях у сотрудников достаточно выражены опасения попасть под сокращение персонала. При этом они логично полагают, что риск увольнения будет меньше у работников, отличающихся «идеальным» качеством деятельности и ставящих в ней самые высокие цели.

Также нельзя исключать и ситуации, когда организация дает возможность перфекционисту в полной мере удовлетворять свои интенции. При переходе же в другую структуру (несмотря на прочие выгоды) организационная среда может существенно измениться и неизвестно, как будет «реагировать» на перфекционизм. В силу этого сотрудник предпочитает сохранять статус-кво.

Карьерная ориентация на автономию отражает «потребность все делать по-своему: самому решать, когда, над чем и сколько работать»<sup>4</sup>. Если в построении карьеры ведущим мотивом является свобода от ограничений, то человек может рассматривать стремление к совершенству как «излишнее», т.е. не

<sup>3</sup> Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. СПб: Речь, 2003. С. 87.

<sup>4</sup> Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. СПб: Речь, 2003. С. 88.



оправданное организационными требованиями. При этом можно говорить и об обратном эффекте – когда высокая вовлеченность в решение организационных задач придает смысл стремлению к совершенству. Рассмотренная корреляция согласуется с тем, что выраженность перфекционизма сопровождается зависимостью от окружающих [7], мнение которых может выступать в качестве внешнего критерия качества деятельности. Эти данные позволяют следующим образом интерпретировать выраженную на уровне тенденции обратную связь ориентации на автономию и социально предписанного перфекционизма: чем более значима для человека независимость от внешних норм и правил, тем менее он склонен «прислушиваться» к требованиям «быть идеальным» (и соответственно, меньше ощущает такое давление).

Смысл прямой связи ориентации на служение и направленного на себя перфекционизма может состоять в следующем. Если человек ценит возможность приносить своей работой пользу другим людям, то вполне логичным будет его убеждение в том, что это нельзя делать «кое-как» (что может само по себе «подорвать» идею служения). Кроме того, стремление человека «быть идеальным» при определенных условиях (например, соответствующих ценностных ориентациях) может требовать своего продуктивного воплощения в отношении не только себя, но и других людей.

Прямую связь само-ориентированного перфекционизма с ориентацией на вызов можно интерпретировать исходя из того, что в ее рамках основные ценности – это «конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач».<sup>5</sup> Это сущностно близко мотивации достижений, которая, в свою очередь, содержательно пересекается с перфекционистскими установками.

С одной стороны, «идеальность» своей деятельности и личности может трактоваться человеком как значимый ресурс для преодоления трудностей и «победы» (а «принятие вызова» мотивируется желанием продуктивно реализовать свое «совершенство» в борьбе). С другой стороны, факт успеха в решении сложной проблемы может субъективно восприниматься как подтверждение своей безупречности. Более того, нельзя исключать ситуации, когда в качестве своеобразного «личного вызова» человек будет рассматривать достижение всё большего приближения к безупречности. В пользу этого говорят прямые корреляции ориентации на вызов и степени согласия с двумя дополнительными пунктами, характеризующими перфекционистское мировоззрение: «Только безупречный результат работы говорит об истинном профессионализме» ( $r=0,516$ ;  $p=0,001$ ) и «Я осуждаю себя, когда что-то не делаю идеально» ( $r=0,414$ ;  $p=0,027$ ).

Данные о выявленной связи карьерных ориентаций и склонности к перфекционистской самопрезентации приведены в табл. 2.

**Таблица 2. Взаимосвязь выраженности карьерных ориентаций и показателей перфекционистской самопрезентации**

Карьерная ориентация	Связь выраженности карьерной ориентации с показателями перфекционистской самопрезентации			
	Интегральный уровень	Демонстрация совершенства	Поведенческое не проявление несовершенства	Вербальное не проявление несовершенства
Профессиональная компетентность	$r= 0,305$ $p=0,033$	—	$r= 0,351$ $p=0,016$	$r= 0,351$ $p=0,016$

<sup>5</sup> Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. СПб: Речь, 2003. С. 89.



Менеджмент	r= 0,294 p=0,036	r= 0,288 p=0,040	—	—
Стабильность места работы	r= 0,370 p=0,005	r=0,366 p=0,005	r= 0,434 p=0,0002	—
Служение	r= 0,392 p=0,0002	r= 0,423 p=0,0004	r= 0,392 p=0,0002	—
Вызов	r= 0,315 p=0,0,026	r=0,348 p=0,016	—	—
Интеграция стилей жизни	r= 0,311 p=0,026	r= 0,305 p=0,033	—	—

Прежде всего, Анализ полученных данных выявил, достаточно неожиданную связь ориентации на профессиональную компетентность с интегральным уровнем перфекционистской самопрезентации и двумя её видами (мы исходили из того, что для выбирающего такую карьеру важнее «быть», а не «казаться»). Полученный результат может быть интерпретирован следующим образом. Реализуясь в деятельности, человек приобретает профессиональный авторитет, который важно поддерживать. Средством для этого может выступать блокирование вербальной информации о недочётах в работе (стремление в общении с окружающими не говорить о своих ошибках, проблемах и т.д.) или же избегать ситуаций, где «несовершенство» может проявляться в поведении и будет замечено другим людьми и подвергнуто критике.

Прямая связь карьерной ориентации на менеджмент и стремления безупречно выглядеть перед другими людьми может объясняться тем, что значимым фактором вертикальной карьеры часто становится наличие у человека имиджа «идеального сотрудника» (что может далеко не всегда соответствовать реальности). Если же речь идет о человеке, уже занимающем управленческую позицию, то презентация своего «совершенства» оказывается важным ресурсом для подтверждения своего права быть руководителем и примером для подчиненных (в этом случае можно говорить о проявлении «власти эталона»).

Прочность положения человека в организации часто зависит не только от реальных достижений (опирающихся на внутреннее стремление к сверхвысоким результатам), но и от его образа в глазах руководителей и коллег. В свете этого весьма логичной становится прямая связь важности стабильности места работы со склонностью представлять себя окружающим как безупречного и в силу того незаменимого (не давая повода увидеть какие-либо недостатки или ошибки).<sup>6</sup>

Возможным объяснением прямой корреляции стремления к идеальной самопрезентации с ориентацией на служение является то, что работа на пользу обществу дает больше возможностей показать себя как безупречного человека. Одновременно реализация служения может субъективно требовать от человека показа такой безупречности и отсутствия видимых окружающим недочетов в работе.

Прямая связь выраженности карьерной ориентации на вызов и склонности презентовать другим людям свою идеальность может быть интерпретирована с учетом рассмотренной выше связи мотивации вызова и перфекционизма, ориентированного на себя. Так, личностная или профессиональная безупречность в глазах окружающих может выступать как значимый фактор успеха в конкуренции или получения ресурса для решения трудных задач. При этом успешность человека в практической реализации вызова может рассматриваться как

<sup>6</sup> Отсутствие значимых связей перфекционистской самопрезентации со стабильностью места жительства может быть обусловлено спецификой выборки. В ней достаточно большую долю составили сотрудники крупной кадровой компании, карьерное продвижение в которой часто сопровождается назначением в другие подразделения или филиалы.



аргумент в пользу справедливости идеального образа. В случае же неудачи такой имидж позволяет в определенной степени защититься от негативных оценок.

Наконец, весьма интересной является связь перфекционистской самопрезентации с карьерной ориентацией на интеграцию стилей жизни. Эта связь может отражать тот факт, что в современном мире важна демонстрация идеальности не только в профессионально-карьерной сфере, но и вне её (а это побуждает человека стараться сбалансировать разные сферы своей жизни).

## Выводы

Подводя итог проделанной работе, отметим, что в ходе исследования были получены новые для отечественной науки данные о связи предпочтений в построении карьеры с различными видами перфекционизма. Они достаточно хорошо интерпретируются, согласуются с рядом ранее полученных данных и позволяют, на наш взгляд, более полно понять психологические механизмы выбора карьерных траекторий.

Результаты исследования в целом свидетельствуют о важности включения перфекционизма в число потенциально значимых факторов карьерных процессов. В частности, знания о связи перфекционизма с ориентациями на профессиональную компетентность и менеджмент могут быть востребованы в контексте формирования кадрового резерва, а с ориентациями на стабильность, служение и вызов – в контексте кадровых перемещений. Учет выраженности перфекционизма как личного стремления к совершенству или же склонности к показной «безупречности» (в том числе за счет утаивания от коллег профессиональных трудностей или ошибок) может стать полезным для прогнозирования поведения работников в рамках выбранного варианта карьерного «движения». Наконец, речь может идти о консультировании по вопросам оптимального построения карьеры с учетом имеющихся у человека психологических ресурсов (например, когда реализация предпочитаемого варианта карьеры провоцирует формирование у человека чрезмерной ориентации на «идеальность»).

Мы рассматриваем настоящую статью как первый шаг к освещению заявленной проблемы, которая, несомненно, требует дальнейших исследований. Так, ограничением нашего исследования является преобладание в выборке женщин и специалистов. В силу этого важным становится уточнение степени устойчивости описанных в статье тенденций. Аргументом в пользу необходимости такой работы могут служить данные о связи перфекционизма с ориентацией на менеджмент. В подгруппе специалистов (которая доминирует в выборке) такая ориентация прямо коррелирует с перфекционизмом, ориентированным на других (что было объяснено в тексте статьи). Однако у респондентов, уже занимающих управленческие позиции, ориентация на менеджмент прямо связана уже с выраженностью требования безупречности от самого себя (что может говорить о том, что руководители видят предпосылку реализации своей карьеры именно в собственной «идеальности»). При этом весьма небольшое число опрошенных руководителей не позволяет сделать достоверный вывод о том, имеем ли мы в данном случае с должностной спецификой роли перфекционизма в карьерных процессах или же с артефактом выборки.



## Список литературы:

1. Волкова Н.В., Чикер В.А. Адаптация персонала в российских организациях: различия профессиональной мотивации и уровня самомониторинга представителей трех поколений (на материале компаний г. Санкт-Петербурга) // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2015. № 4. С. 21-38. DOI: 10.11621/vsp.2015.04.21
2. Гаранян Н.Г. Психологические модели перфекционизма // Вопросы психологии. 2009. № 5. С. 74-83.
3. Грачева И.И. Адаптация методики «Многомерная шкала перфекционизма» П. Хьюитта, И. Г. Флетта // Психологический журнал. 2006. Т. 27. № 6. С. 73-89.
4. Исследование взаимосвязи личностных ценностей и карьерных ориентаций студентов-психологов / Ю.В. Живаева [и др.] // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2023. Т. 12. № 3А-4А. С. 154-163. DOI: 10.34670/AR.2023.59.83.018
5. Ефименко С.В. Влияние ценностно-смысловых установок на формирование карьерных ориентаций студентов // Наука 21 века: вопросы, гипотезы, ответы. 2014. № 6. С. 97-103.
6. Золотарева А.А. Адаптация методики «Шкала перфекционистской самопрезентации» П. Хьюитта // Психологический журнал. 2011. Т. 32. № 6. С. 59-66.
7. Иргашева К.А., Сыманюк Э.Э. Психологические корреляты перфекционизма у преподавателей вузов // Педагогическое образование в России. 2015. № 7. С. 196-202.
8. Карьера как предмет исследований в психологии: парадоксы, риски и возможности / Кочнева Е.М. [и др.] // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2016. Т. 5. № 2. С. 238-241.
9. Кубекова А.С., Абдуллаев С.С., Сергеева М.А. Связь эмоционального интеллекта и профессиональных мотивов у сотрудников // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2021. Т. 10. № 3А. С. 151-158. DOI: 10.34670/AR.2021.88.62.017
10. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М.: Наука, 1984. 444 с.
11. Мельничук А.С. Конькова Н.В. Перфекционизм в контексте мотивации труда // Социальная психология: вопросы теории и практики. Материалы VII Международной научно-практической конференции памяти М.Ю. Кондратьева «Социальная психология: вопросы теории и практики» (12-13 мая 2022 г.). М.: ФГБОУ ВО МГППУ, 2022. С. 284-287.
12. Митицина Е.А., Иванова Н.В. Карьерные ориентации специалистов с высоким уровнем самоэффективности в профессиональной деятельности // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. 2008. № 5. С. 121-125.
13. Одинцова В.В., Палт Е.А. Индивидуально-личностные факторы карьерных предпочтений // Вестник университета. 2014. № 9. С. 283-285.
14. Перегуд Т.В. Перфекционизм и представления о карьере у студентов-медиков // Сборник материалов конференции студентов и молодых ученых, посвященный 95-летию со дня рождения профессора Обухова Геннадия Алексеевича. Гродно: Гродненский государственный медицинский университет. 2019. С. 396-370.
15. Толочек В.А. Профессиональная карьера: синергетический подход. Часть 1 // Известия Саратовского ун-та. Нов. сер. Сер. Акмеология образования. Психология развития. 2020. Т. 9. Вып. 1 (33). С. 13-24.
16. Толстых А.А. Исследование взаимосвязи карьерных ориентаций и личностных свойств студентов // Научно-практический электронный журнал «Аллея науки». 2016. № 4. С. 126-132.



17. Щербакова Е.С., Гришина А.В., Кукуляр А.М. Психологические особенности сотрудников строительных компаний, определяющих уровень их профессиональной успешности // *Инновационная наука: психология, педагогика, дефектология*. 2021. Т. 4. № 5. С. 87-103. <https://doi.org/10.23947/2658-7165-2021-4-5-87-103>
18. Ясная В.А., Ениколопов С.Н. Современные модели перфекционизма // *Психологические исследования*. 2013. Т.6. № 29. С. 1. URL: <http://psystudy.ru/index.php/num/2013v6n29/826-yasnaya29.html> (дата обращения: 03.11.2024). DOI: <https://doi.org/10.54359/ps.v6i29.701>
19. Andrews L. M., Bullock-Yowell E., Dahlen E.R., Nicholson B.C. Can Perfectionism Affect Career Development? Exploring Career Thoughts and Self-Efficacy // *Journal of Counseling & Development*. 2014. Vol. 92. № 3. P. 270-279. DOI: [10.1002/j.1556-6676.2014.00155.x](https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2014.00155.x)
20. «Be perfect in every respect»: the mediating role of career adaptability in the relationship between perfectionism and career decision-making difficulties of college students / H. Chen [et al] // *BMC Psychology*. 2022. N 10. P. 137. DOI: [10.1186/s40359-022-00845-1](https://doi.org/10.1186/s40359-022-00845-1)
21. Ganske K.H., Ashby J.S. Perfectionism and career decision-making self-efficacy // *Journal of Employment Counseling*. 2007. Vol. 44. N 1. P. 17-28. DOI: [10.1002/j.2161-1920.2007.tb00021.x](https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2007.tb00021.x)
22. Kang M., Lee J., Lee A.-R. The effects of college students' perfectionism on career stress and indecision: self-esteem and coping styles as moderating variables // *Asia Pacific Education Review*. 2020. Vol. 21. N 1. P. 227-243. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09609-w>
23. Kirdok O. Secondary School Students' Positive and Negative Perfectionism as a Predictor of Career Development // *Educational Research and Reviews*. 2018. Vol. 13. N 20. P. 696-703. DOI: [10.5897/ERR2018.3594](https://doi.org/10.5897/ERR2018.3594)
24. Page J., Bruch M.A., Haase R.F. Role of perfectionism and Five-Factor model traits in career indecision // *Personality and Individual Differences*. 2008. Vol. 45. N 8. P. 811-815. DOI: [10.1016/j.paid.2008.08.013](https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.08.013)
25. The role of career stress in the relationship between maladaptive perfectionism and career attitude maturity in south Korean undergraduates / H. Park [et al.] // *Journal of Employment Counseling*. 2011. Vol. 48. N 1. P. 27-36. DOI: [10.1002/j.2161-1920.2011.tb00108.x](https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2011.tb00108.x)
26. Rodrigues R., Guest D., Budjanovcanin A. From anchors to orientations: Towards a contemporary theory of career preferences // *Journal of Vocational Behavior*. 2013. Vol. 83. N 2. P. 142-152. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.04.002>
27. Slaney R.B., Ashby J.S., Trippi J. Perfectionism: Its Measurement and Career Relevance // *Journal of Career Assessment*. 1995. Vol. 3. N 3. P. 279-297. DOI: [10.1177/106907279500300403](https://doi.org/10.1177/106907279500300403)
28. Stoeber J., Mutinelli S., Corr P.J. Perfectionism in students and positive career planning attitudes // *Personality and Individual Differences*. 2016. Vol. 97. P. 256-259. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.03.065>
29. The Effect of Perfectionism on Career Adaptability and Career Decision-Making Difficulties / D. Wang [et al.] // *Journal of Career Development*. 2020. Vol. 47. N 4. P. 469-483. DOI: [10.1177/0894845318803192](https://doi.org/10.1177/0894845318803192)

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

# Career orientations and perfectionism: the features of the interrelation

## Melnichuk Andrey Stepanovich

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Acmeology and Psychology of Professional Activity, Faculty of Psychology, Institute of Social Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation  
e-mail: [melnichuk-as@ranepa.ru](mailto:melnichuk-as@ranepa.ru)

## Abstract

The article highlights the factors of relevance of considering professional career and career orientations in the context of perfectionism. The absence of Russian-language studies of the relationship between perfectionism and professional career is revealed. It is shown that foreign publications examine the influence of perfectionism on the career plans of young people, but do not touch upon the connection between perfectionism and the career preferences of working people. The results of an empirical study conducted on a sample of 93 respondents are presented. The relationships of career orientations with various types of perfectionism (directed at oneself and others, socially prescribed), as well as with the severity of aspects of perfectionistic self-presentation are discussed.

## Key words

• professional career • career orientations • perfectionism • perfectionistic self-presentation •

## References

1. Volkova N.V., Chiker V.A On-boarding in Russian organizations: career motivation and self-monitoring differences across three generations (case study of organizations in Saint-Petersburg) // Moscow University Bulletin. Series 14. Psychology. 2015. N 4. P. 21-38. DOI: 10.11621/vsp.2015.04.21
2. Garanyan N.G. Psychological models of perfectionism // Issues of Psychology. 2009. N 5. P. 74-83.
3. Gracheva I.I. Adaptation of «Multidimensional perfectionism scale» technique by P. Hewitt and G. Flett // Psychological Journal. 2006. Vol. 27. N 6. P. 73-89.
4. Investigation of the interrelation of personal values and career orientations of psychology students / Zhivaeva Yu.V. [et all] // Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches. 2023. Vol. 12. N 3A-4A. P. 154-163. DOI: 10.34670/AR.2023.59.83.018
5. Efimenko S.V. The influence of value-semantic attitudes on the formation of students' career orientations // Science of the 21st century: questions, hypotheses, answers. 2014. N 6. P. 97-103.



6. Zolotareva A.A. Adaptation of P. Hewitt's «Perfectionistic self-presentation scale» // *Psychological Journal*. 2011. Vol. 32. N 6. P. 59-66.
7. Irgasheva K.A., Symanyuk E.E. Psychological correlates of constructive perfectionism of university teachers // *Pedagogical education in Russia*. 2015. N 7. P. 196-202.
8. Career as a subject of research in psychology: the paradox, risks and opportunities / Kochneva E.M. [et al] // *Azimuth of scientific research: pedagogy and psychology*. 2016. Vol. 5. N 2. P. 238-241.
9. Kubekova A.S., Abdullaev S.S., Sergeeva M.A. The relationship between emotional intelligence and professional motives in employees // *Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches*. 2021. Vol. 10. N 3A. P. 151-158. DOI: 10.34670/AR.2021.88.62.017
10. Lomov B.F. *Methodological and theoretical problems of psychology*. Moscow: Science. 1984. 444 p.
11. Melnichuk A.S. Kon'kova N.V. Perfectionism in the context of work motivation // *Social Psychology: Theory and Practice. Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference in Memory of M.Yu. Kondratiev «Social Psychology Theory and Practice» (May 12-13, 2022)*. Moscow: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education MGPPU. 2022. P. 284-287.
12. Mitsina E.A., Ivanova N.V. Career orientations of specialists with a high level of self-efficacy in professional activities // *Bulletin of Pskov State University. Series: Social and Humanitarian Sciences*. 2008. N 5. P. 121-125.
13. Odintsova V.V., Palt E.A. Individual and personal factors of career preferences // *Bulletin of the University*. 2014. N 9. P. 283-285.
14. Peregud T.V. Perfectionism and representations about career in medical students // *Collection of materials from the conference of students and young scientists dedicated to the 95th anniversary of the birth of Professor Gennady Alekseevich Obukhov*. Grodno: Grodno State Medical University. 2019. P. 396-370.
15. Tolochek V. A. Professional Life: Synergetic Approach. Part 1 // *News of Saratov University. New series. Ser. Educational Acmeology. Developmental Psychology*, 2020. Vol. 9. N 1(33). P. 13-24. DOI: <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2020-9-1-13-24>.
16. Tolstykh A.A. A study of the relationship between career orientations and personal characteristics of students // *Scientific and practical electronic journal «Alley of Science»*. 2016. N 4. P. 126-132.
17. Shcherbakova E.S., Grishina A.V., Kukulyar A.M. Psychological characteristics of employees of construction companies that determine the level of their professional success // *Innovative Science: psychology, pedagogy, defectology*. 2021. Vol. 4. N 5. P. 87-103. <https://doi.org/10.23947/2658-7165-2021-4-5-87-103>
18. Yasnaya V.A., Enikolopov S.N. The current models of perfectionism // *Psychological Studies*. 2013. Vol. 6. N 29. P. 1. URL: <http://psystudy.ru/index.php/num/2013v6n29/826-yasnaya29.html> (date accessed: 03.11.2024). <https://doi.org/10.54359/ps.v6i29.701>
19. Andrews L. M., Bullock-Yowell E., Dahlen E.R., Nicholson B.C. Can Perfectionism Affect Career Development? Exploring Career Thoughts and Self-Efficacy // *Journal of Counseling & Development*. 2014. Vol. 92. N 3. P. 270-279. DOI: 10.1002/j.1556-6676.2014.00155.x
20. «Be perfect in every respect»: the mediating role of career adaptability in the relationship between perfectionism and career decision-making difficulties of college students / H. Chen [et al] // *BMC Psychology*. 2022. N 10. P. 137. DOI: 10.1186/s40359-022-00845-1



21. Ganske K.H., Ashby J.S. Perfectionism and career decision-making self-efficacy // Journal of Employment Counseling. 2007. Vol. 44. N 1. P. 17-28. DOI:10.1002/j.2161-1920.2007.tb00021.x
22. Kang M., Lee J., Lee A.-R. The effects of college students' perfectionism on career stress and indecision: self-esteem and coping styles as moderating variables // Asia Pacific Education Review. 2020. Vol. 21. N 1 P. 227-243. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09609-w>
23. Kirdok O. Secondary School Students' Positive and Negative Perfectionism as a Predictor of Career Development // Educational Research and Reviews. 2018. Vol. 13. N 20. P. 696-703. DOI: 10.5897/ERR2018.3594
24. Page J., Bruch M.A., Haase R.F. Role of perfectionism and Five-Factor model traits in career indecision // Personality and Individual Differences. 2008. Vol. 45. N 8. P. 811-815. DOI:10.1016/j.paid.2008.08.013
25. The role of career stress in the relationship between maladaptive perfectionism and career attitude maturity in South Korean undergraduates / H. Park [et al.] // Journal of Employment Counseling. 2011. Vol. 48. N 1. P. 27-36. DOI:10.1002/j.2161-1920.2011.tb00108.x
26. Rodrigues R., Guest D., Budjanovcanin A. From anchors to orientations: Towards a contemporary theory of career preferences // Journal of Vocational Behavior. 2013. Vol. 83. N 2. P. 142-152. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.04.002>
27. Slaney R.B., Ashby J.S., Trippi J. Perfectionism: Its Measurement and Career Relevance // Journal of Career Assessment. 1995. Vol. 3. N 3. P. 279-297. DOI:10.1177/106907279500300403
28. Stoeber J., Mutinelli S., Corr P.J. Perfectionism in students and positive career planning attitudes // Personality and Individual Differences. 2016. Vol. 97. P. 256-259. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.03.065>
29. The Effect of Perfectionism on Career Adaptability and Career Decision-Making Difficulties / D. Wang [et al.] // Journal of Career Development. 2020. Vol. 47. N 4. P. 469-483. DOI: 10.1177/0894845318803192

*Поступила в редакцию:* 14.09.2024

*Принята в печать:* 19.11.2024

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



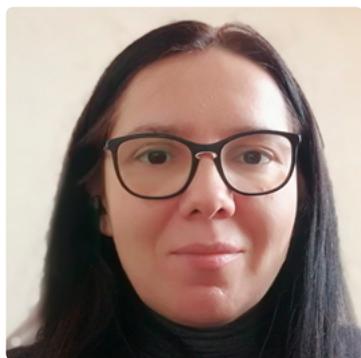
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:  
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**СОВРЕМЕННЫЕ  
КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

# Влияние информационной асимметрии на управление персоналом современной организации



## Булетова Наталья Евгеньевна

Доктор экономических наук, профессор кафедры государственного регулирования экономики Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Российская Федерация  
e-mail: [buletova-ne@ranepa.ru](mailto:buletova-ne@ranepa.ru)

## Аннотация

В статье представлена современная трактовка влияния информационной асимметрии на управление персоналом организации. К основным результатам по теме исследования следует отнести: актуализацию содержания информационной асимметрии в условиях открытого информационного общества и деятельности организации по привлечению лучших кадров и эффективному управлению их движением в организации; детальную оценку каждого этапа движения персонала внутри организации с интерпретацией негативных последствий влияния информационной асимметрии на управленческие решения, коммуникации, выполняемые функции, мотивацию персонала; идентификацию проблем, с которыми сталкиваются организации в сфере управления персоналом в условиях информационной асимметрии. Особое место в работе уделено корреляции информационной асимметрии и «человеческого фактора» в обеспечении процессов управления персоналом организации.

## Ключевые слова

• информационная асимметрия • управление персоналом • человеческий фактор • собеседование • карьерный рост • увольнение •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

## Введение

В процессе развития информационного общества: от электронной коммерции до цифровой экономики, плавно переходящей в когнитивную экономику, - постоянно растет роль информации как ключевого экономического ресурса: во всех отраслях экономики разрабатываются и внедряются цифровые технологии, автоматизируются рутинные процессы, возможности больших генеративных моделей используются для создания новых знаний. Но одновременно в управлении информацией растут сложности, а также возникают затрудняющие этот процесс эффекты, которые имеют различную природу. Одним из таких эффектов является информационная асимметрия.

Междисциплинарный подход в исследовании природы и последствий информационной асимметрии для управленческой деятельности на уровне организации определяется классическими трактовками экономической теории, а также теорией менеджмента в вопросах управления персоналом с учетом уровня цифровизации бизнес-модели и бизнес-процессов фирмы.

Цель исследования в данной статье – определение роли информационной асимметрии на каждом этапе движения персонала организации в контексте современных цифровых трендов и инноваций в области управления персоналом организации.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- актуализировать содержание информационной асимметрии в контексте ее современных проявлений на уровне управления персоналом организации;
- выявить и охарактеризовать проблемы, с которыми сталкиваются организации в условиях информационной асимметрии на каждом этапе движения персонала внутри организации.

## Информационная асимметрия в цифровой экономике

Впервые об информационной асимметрии стали писать в научных работах еще в 1960-е годы [12], практически одновременно с формированием теоретических основ информационного общества.

В соответствии с концепцией информационного общества ключевым ресурсом экономической деятельности, конкурентным преимуществом, которое обеспечивало бы длительный жизненный цикл организации, должна была стать информация в виде баз данных и глубокой аналитики количественных и качественных метрик фирмы [11; 13].

Можно говорить о двух направлениях в исследованиях информационного общества [10].

К первому направлению относятся исследования информационного общества как общества индустрии знаний, что продолжает учитываться в определении актуальности научных исследований, качества образования и доступных интеллектуальных ресурсов. В рамках второго направления исследователи полностью сосредоточиваются на создании и совершенствовании информационно-коммуникационных технологий, внедряемых в жизнедеятельность общества для получения доступа к информационным потокам и их использовании в своих целях, в том числе коммерческих [11].

В работе Ю. Хаяши «Японское информационное общество: темы и подходы», опубликованной в 1969 году, информационное общество рассматривалось как общество, «где компьютеризация предоставляет людям возможность пользоваться надежными источниками информации, освободиться от рутинной ра-



боты, обеспечить высокий уровень автоматизации производства. В подобных условиях неизбежно должен меняться и сам производственный процесс, его результат – товар должен стать “информационно более емким”» [цит. по: 1, с. 6].

Таким образом, информационное общество изначально ассоциировалось:

- с предоставлением доступа к надежным источникам информации;
- минимизацией рутинной работы для человека;
- высокими затратами на инновации, дизайнерские решения, маркетинг при создании информационного продукта или услуги [2].

Непрерывная связь между знанием и информацией прослеживается на всех этапах развития современного информационного общества (рис. 1).



**Рисунок 1. Формирование современного информационного общества и его компонент**

В рамках информационного общества различают первичный и вторичный информационный сектор [14]:

Первичный сектор – это рынок информации как товара (услуги), на котором заключаются сделки по купле-продаже в форме движения права собственности или пользования (лицензирование). Этот сектор можно измерить, определив рыночную стоимость (или стоимость создания) информации. Этот сектор можно считать формальным и внешним по отношению к отдельно взятой организации с точки зрения нормативно-правового регулирования и контроля.

Вторичный сектор связан с информационной деятельностью внутри организации и может оцениваться только по косвенным метрикам, например, по затратам на привлечение готовых специалистов в цифровизации и управлении бизнесом или его отдельными ресурсами. Здесь больше неформальных состояний в определяемой информации как ресурсе или активе организации, который создается, в том числе, собственными силами как нововведение. Этот сектор со временем стал самым значимым для организаций в условиях постоянного роста зависимости от используемой информации как ресурса.

Действие информационной асимметрии проявляется и в первичном (при сделках между покупателем и продавцом работы или услуги), и во вторичном секторе (например, при найме новых сотрудников на работу).

Определяя информационную асимметрию как актуальную проблему для современных общественных и трудовых отношений, представим основные характеристики этого явления.

Традиционно под информационной асимметрией (или асимметричной информацией) понимают «возникающую в процессе заключения договоров, сделок ситуацию, в которой отдельные участники обладают важной, имеющей непосредственное отношение к предмету договора, сделки информацией, которой не обладают другие участники» [4, С.15]. Подобная ситуация становится возможной в условиях усложнения производственных процессов и создаваемых товаров, работ, услуг в непрерывной конкурентной борьбе за лучшее ценностное предложение. В то же время, как отмечается в ряде исследований, помимо экономической конкуренции на возникновение информационной асимметрии влияет и неэкономическая (иррациональная) конкуренция на бытовом уровне как «внутреннее свойство человека, присущее ему по натуре, которое естественным образом проявляется и в экономическом поведении людей, стремящихся к соперничеству» [9, С.300].

Информационная асимметрия, безусловно, связана в целом с недостатком информации, возникающей вследствие этого неопределенностью и, в итоге, с рисками. На это, в частности, указывают действующие стандарты по управлению рисками, когда риск трактуется как следствие неопределенности, а сама неопределенность – как результат недостатка информации.<sup>1</sup> Важно уточнить, что информационная асимметрия выступает как одна из причин недостатка информации, и выявив эту причину, участники экономических отношений в конкретной ситуации могут преодолеть проблему, накладывая дополнительные требования к базе данных, используемой при принятии решений.

Следует отметить, что действующее законодательство (например, ФЗ РФ от 27.07.2006 г. №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», в целом патентное законодательство) максимально защищает обладателя информации как ресурса. В то же время практически не существует защиты от информационной асимметрии у сотрудников организации как субъектов управленческих и организационных отношений.

## Проблемы и последствия информационной асимметрии на этапах движения персонала в организации

Наличие информационной асимметрии в управлении персоналом организации связывают с тремя основными проблемами.

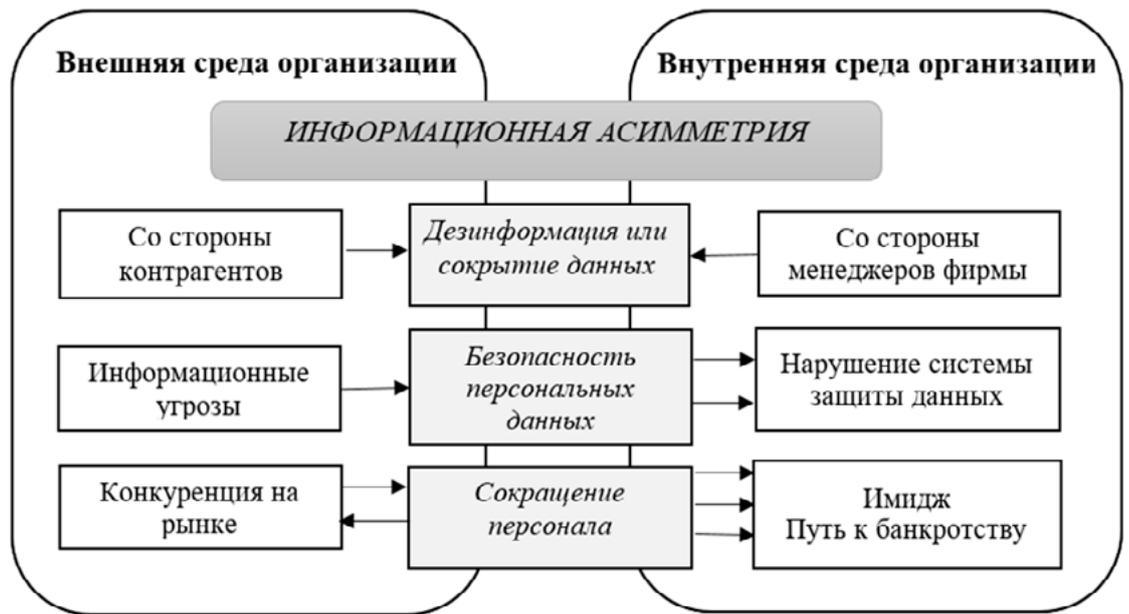
Первая проблема – сокрытие данных, спровоцированные дезинформацией ошибочные решения, манипулирование поведением участников трудовых отношений.

Вторая, связанная с информационной безопасностью проблема, - угрозы персональным данным, неспособность защищать ценную для организации и её персонала информацию, а также проявления так называемого человеческого фактора, когда персонал организации преднамеренно или случайно может стать причиной нарушения системы защиты данных.

Третья, связанная с обеспечением эффективности деятельности самой организации проблема, - нанесение ущерба цели ее функционирования и возможное вынужденное банкротство или сокращение персонала для экономии своих затрат (рис.2).

<sup>1</sup> Национальный стандарт РФ - ГОСТР ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170125?ysclid=m0dlc7rdiu58710625> (дата обращения: 28.08.2024).

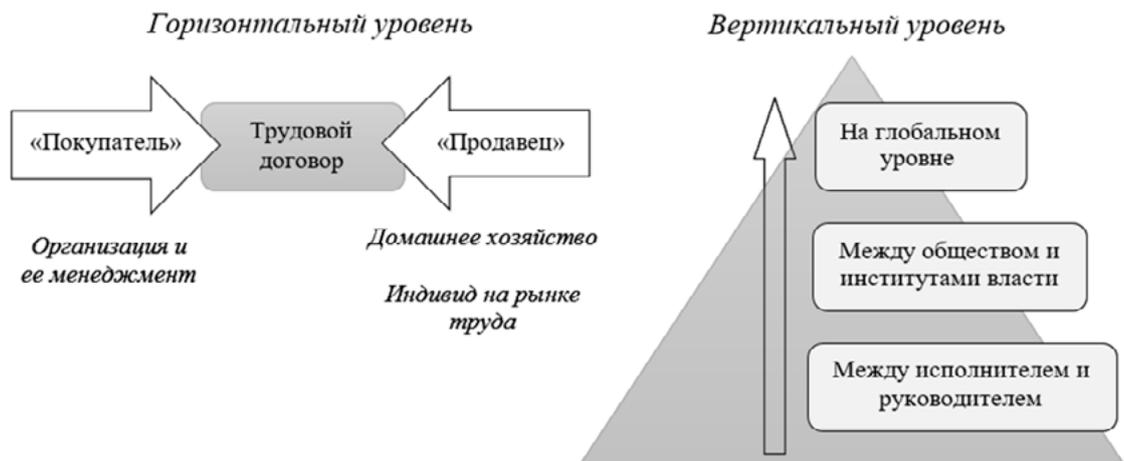




**Рисунок 2.** Составляющие проблем в управлении персоналом организации, связанных с информационной асимметрией

В продолжение детализации явления информационной асимметрии с точки зрения управления персоналом предлагаем рассматривать ее с позиции горизонтального и вертикального уровней проявления:

- на горизонтальном уровне речь идет только о сделке и проявлениях информационной асимметрии между участниками трудового договора – продавцом и покупателем труда;
- на вертикальном уровне взаимодействия проявления информационной асимметрии рассматриваются уже между субъектом и объектом управления, что выводит проблемы и их последствия на трехуровневую иерархию взаимодействия (рис.3).



**Рисунок 3.** Горизонтальный и вертикальный уровни информационной асимметрии

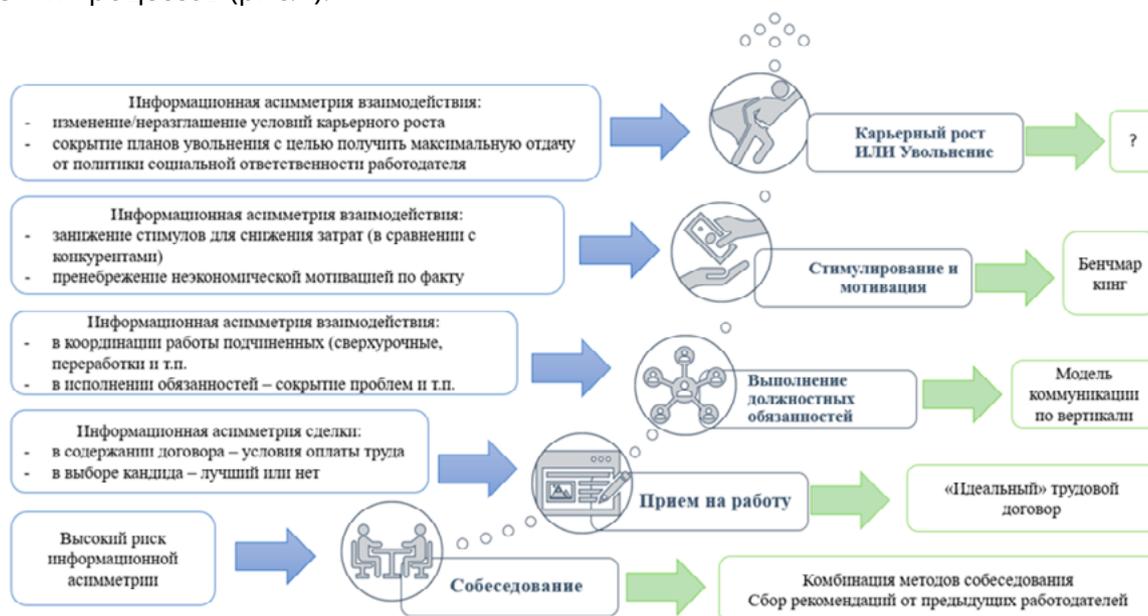
Одним из аспектов управления персоналом является управление его движением в организации.

Под движением персонала в организации принято понимать реализацию процесса привлечения рабочей силы и наиболее закономерных изменений в



статусе наемного работника внутри организации – от собеседования и приема на работу до сценариев карьерного роста или увольнения по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины, в научных работах типична трактовка движения персонала как «механического изменения численности и структуры персонала в организации, обусловленное механизмом функционирования рынка труда» [8, с.47].

Чтобы оценить роль и последствия информационной асимметрии на каждом этапе движения персонала в рамках организации, представим детализацию этих процессов (рис.4).



**Рисунок 4. Содержание и направления преодоления информационной асимметрии в процессе движения персонала в организации**

На первом этапе движения по итогам ознакомления с базовым набором открытых данных по вакансии и резюме можно в собеседования получить дополнительную информацию, провести профессиональную оценку потенциального места работы и должностных функций (со стороны кандидата на должность) и потенциального будущего специалиста (со стороны представителя кадровых служб). Однако из-за отсутствия опыта взаимодействия участников собеседования на этом этапе зачастую значимая информация может быть недостаточно представлена, искажена или неверно интерпретирована. Поэтому на этапе «входа» будущего персонала в организацию необходимо реализовать весь доступный набор мер по недопущению любого искажения, неверной интерпретации или неполного представления данных о сторонах планируемой сделки – трудового контракта.

Для снижения до минимума риска влияния недостаточной информации или неверной интерпретации сторонами на принятие ими решения о поступлении/ приеме на работу следует использовать все эффективные методы формирования полного портрета претендента на вакансию (психологические тесты, запросы отзывов от предыдущих работодателей и т.п.), а также проводить собеседование в очной форме и обязательно обсуждать важные для вакансии детали резюме и будущего трудоустройства.

На этапе приема на работу проблема информационной асимметрии состоит в переходе из формата коммуникации и обмена сведениями и документами в формат определения ключевых условий сделки по приему на работу нужного специалиста:

- в тексте трудового контракта (договора) по системе оплаты труда, графику работы, условий труда, правам и обязанностям сторон договора;
- в содержании должностной инструкции и по факту в обозначенном на собеседовании функционалу нанимаемого работника (обеспечение отсутствия противоречий);
- в наличии достаточного количества аргументов для доказательства того, что из всех кандидатов выбрана наилучшая для цели организации кандидатура на должность с персональной ответственностью специалиста по найму.

На следующем этапе движения персонала в организации можно видеть большое разнообразие процессов выполнения обязанностей исполнителя и его взаимодействия с непосредственным руководителем, в первую очередь.

Постоянную среду обмена данными, коммуникации в формальном и неформальном поле формируют такие аспекты управленческих и организационных отношений, как стиль управления, организованность и открытость коммуникации между руководителем и подчинёнными в процессе выполнения работ, особенности регулирования сверхурочных работ, эффективность системы стимулирования труда с учетом вклада каждого исполнителя и т.п. Всё это требует постоянного мониторинга для реализации идеальной для организации модели коммуникации по данной вертикали.

В частности, в реализуемой в организации системе стимулирования труда не должны допускаться такие формы информационной асимметрии, как:

- непрозрачность процесса начисления ежемесячной премии сотрудникам одной организации, одного структурного подразделения;
- занижение стимулов по сравнению с подобной системой стимулирования у конкурентов;
- отсутствие или слабая неэкономическая мотивация персонала, рациональное использование которой может дать организации до 20-25% прироста производительности труда, а это идеальное конкурентное преимущества на рынке.

В настоящее время востребованным методом принятия решений в области стимулирования труда считается неформальный бенчмаркинг, когда конкуренты могут у бывших работников организации-конкурента узнать все плюсы и минусы их подхода к стимулированию труда и использовать примеры лучших практик в своей деятельности.

Еще одним важным этапом движения персонала внутри организации можно считать реализацию стратегии «достиженца» как одного из типов неэкономической мотивации наемного работника. Перспектива карьерного роста и максимальной реализации своих профессиональных качеств является для исполнителя серьезной побуждающей силой к дополнительной работе, переработкам, повышенной нагрузке на своем рабочем месте. Но если условия карьерного роста непрозрачны или вообще отсутствуют, а также постоянно меняются, это может привести к потере ориентированных на карьеру сотрудников, так как они будут выстраивать ее на рынке у конкурентов с лучшими условиями карьерного роста, скрывая планы по увольнению, увеличивая риски дефицита кадров или срыва процесса профессиональной деятельности в организации.

## Заключение

В завершении отметим, что в условиях функционирования открытого информационного общества, несмотря на все положительные достижения в возможности выявить и не допустить информационную асимметрию, даже искусственный интеллект не может гарантированно обнаружить дезинформацию или другое



умышленное манипулирование базой данных и допускает ошибки при выявлении таких фактов.

Природа информационной асимметрии такова, что несмотря на постоянное совершенствование технологий защиты важной информации в области управления персоналом организации также непрерывно осуществляется процесс поиска новых способов эти технологии обойти с целью получения выгоды от злоупотребления доступом к охраняемым данным, к уникальной информации, использование которой в личных целях позволит допустить нарушение действующих норм и правил.

Можно говорить о все большем распространении цифровой информационной асимметрии, что на уровне управления персоналом организации подразумевает наличие угроз и уязвимостей в традиционных процессах движения персонала внутри организации вследствие непрерывного и всеобъемлющего внедрения новых цифровых технологий, когда разработчик технологии или сторона трудовых отношений, которая более компетентна в правилах использования IT (цифровая грамотность) может использовать эти знания в свою личную пользу и в ущерб интересам второй стороны (и самой организации).

В большей степени такие ситуации связаны с проблемой информационной безопасности и требуют совершенствования систем защиты данных организации и эффективной регламентации всех процессов движения персонала, включая принятие решений о кадровых перестановках, приоритетах повышения квалификации, новых требований к должностям и критериев стимулирования труда.

В целом же критериями успешного преодоления негативных последствий информационной асимметрии в управлении персоналом организации можно считать:

- наличие постоянных каналов коммуникации на горизонтальном и вертикальном уровнях взаимодействия персонала организации;
- доступность, достоверность и достаточность необходимой базы данных для обеспечения принятия управленческих решений без негативных последствий информационной асимметрии;
- формализация санкций за нарушение принципов информационной симметрии и корректности предоставляемых данных со стороны как руководителя, так и исполнителя на уровне локальных нормативных актов организации с детализацией мер ответственности за нарушение этих правил.

## Список литературы:

1. Арутюнян Г. Информационные и деиндустриализованные общества // 21-й век. 2016. № 4 (41). С. 5-13.
2. Зейналов Г.Г., Захитова О.Г., Хаджиева А.Г. Изменяющееся общество: от теории информационного общества к смешанной объективно-виртуальной реальности // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2019. № 8. С. 39-42.
3. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США. М.: Прогресс, 1966. 462 с.
4. Петров Ю.А., Петрова Г.И. Терминологический словарь-справочник: экономика, маркетинг, менеджмент. А – М. М.: Изд-во Издательские решения, 2016. 540 с.
5. Светлов Н.М. Цифровая эпоха: вызовы и возможности для моделирования продуктовых рынков // Вестник Гуманитарного университета. 2024. Т. 12. №1. С. 23-34.



6. Силова Е.С., Ковина Е.Е. Проблема преодоления информационной асимметрии в государственном управлении // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. № 8 (478). С. 274-282.
7. Смирнов А.В. Цифровое общество: теоретическая модель и российская действительность // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. №1 (161). С. 129-153.
8. Сотникова С.И., Волянский Г.Н. Движение персонала как механизм повышения корпоративной конкурентоспособности в нестабильной среде // Вестник НГУЭУ. 2012. №2. С. 45-55.
9. Стиглер Дж. Совершенная конкуренция: исторический ракурс // Вехи экономической мысли: теория фирмы: В 3-х т. / под ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экон. шк., 2000. Т. 2. С. 299-328.
10. 1Уэбстер Ф. Теории информационного общества. М.: Аспект Пресс, 2004. 400 с.
11. Akerlof G. A. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84. N 3. P. 488-500.
12. Arrow K. Uncertainty and Welfare Economics in Health Care // American Economic Review. 1963. N 53(6). P. 941-973.
13. Bell D. The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting. Special anniversary ed. New York: Basic Books, 1973. 507 p.
14. Porat M.U. The information economy. Publisher: University of Michigan Library, 1977. 556 p.

## The influence of information asymmetry on HR management in a modern organization

### **Buletova Natalia Evgenievna**

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of State Regulation of Economy, Institute of Public Administration and Civil Service of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation

e-mail: [buletova-ne@ranepa.ru](mailto:buletova-ne@ranepa.ru)

### **Abstract**

The content of the study is based on a modern interpretation of the influence of information asymmetry as one of the classic examples of «failures» of the market economy on the personnel management of the organization. The main results on the topic of the study include: updating the content of information asymmetry in the context of an open information society and the activities of the organization to attract the best personnel and effectively manage their movement in the organization; a detailed assessment of each stage of personnel movement within the organization



with an interpretation of the negative consequences of the influence of information asymmetry on management decisions, communications, functions performed, and personnel motivation; identification of problems faced by organizations in the field of personnel management in the context of information asymmetry. Special attention in the work is given to the correlation of information asymmetry and the «human factor» in ensuring the processes of personnel management of the organization.

## Key words

• information asymmetry • interview • career growth • dismissal • human factor •

## References

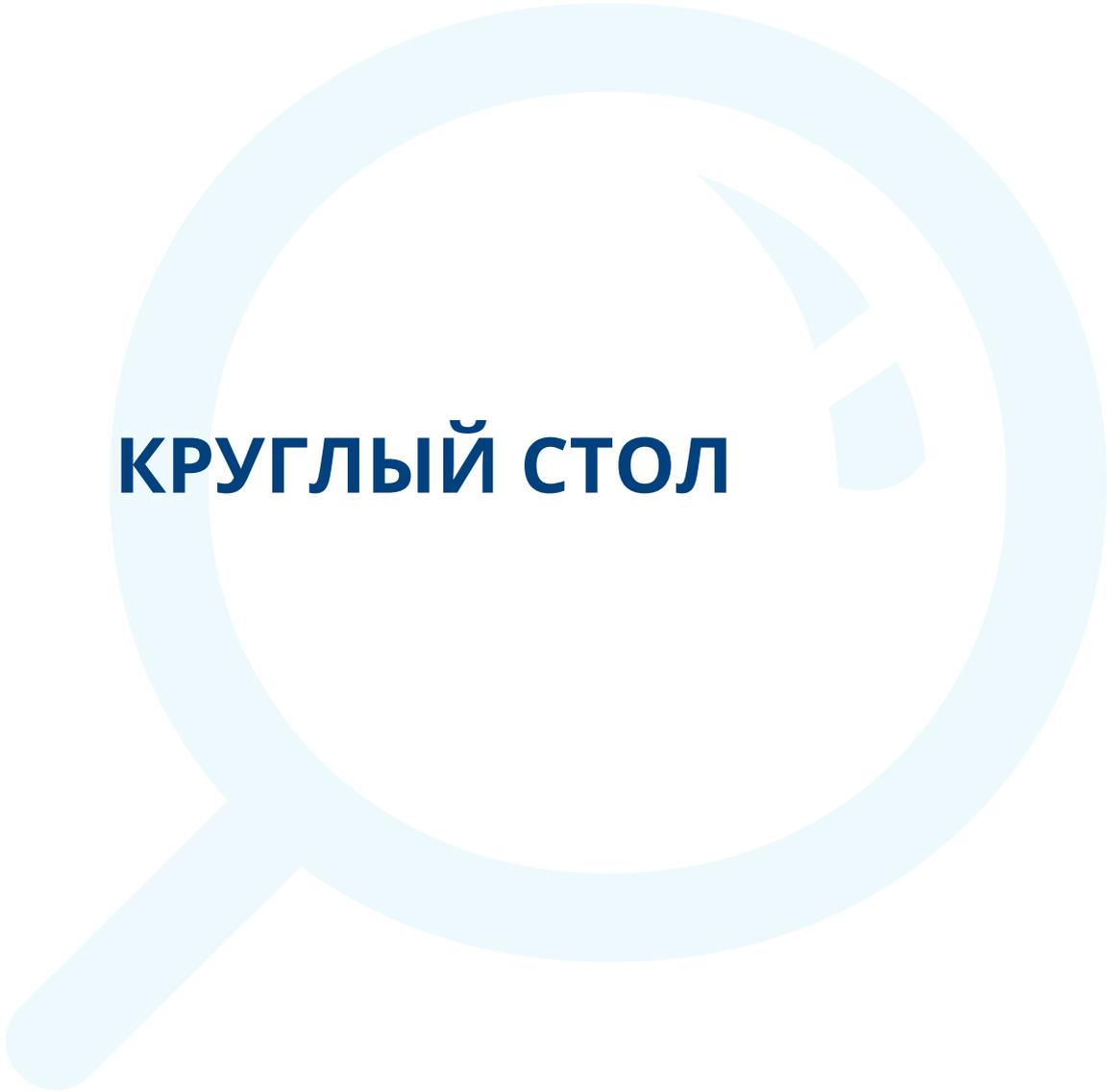
1. Arutyunyan G. Information and Deindustrialized Societies // 21st CENTURY. 2016. N 4 (41). P. 5-13.
2. Zeynalov G.G., Zakhitova O.G., Khadzhieva A.G. Changing Society: From the Theory of the Information Society to a Mixed Objective-Virtual Reality // Humanitarian, Socio-Economic, and Social Sciences. 2019. N 8. P. 39-42.
3. Machlup F. Production and Dissemination of Knowledge in the USA. Moscow: Progress, 1966. 462 p.
4. Petrov Yu.A., Petrova G.I. Terminological dictionary-reference book: economics, marketing, management. A – M. M.: Publishing house Izdatelskie resheniya, 2016. 540 p.
5. Svetlov N.M. Digital era: challenges and opportunities for modeling product markets // Bulletin of the Humanitarian University. 2024. Vol. 12. N 1. P. 23-34.
6. Silova E.S., Kovina E.E. The problem of overcoming information asymmetry in public administration // Bulletin of the Chelyabinsk State University. 2023. N 8 (478). P. 274-282.
7. Smirnov A.V. Digital society: theoretical model and Russian reality // Monitoring public opinion: economic and social changes. 2021. N 1 (161). P. 129-153.
8. Sotnikova S.I., Volyansky G.N. Personnel movement as a mechanism for increasing corporate competitiveness in an unstable environment // Bulletin of NSUEM. 2012. N 2. P. 45-55.
9. Stigler J. Perfect competition: a historical perspective // Milestones in economic thought: Theory of the firm: In 3 volumes / edited by V. M. Galperin. St. Petersburg: Econ. school, 2000. Vol. 2. P. 299-328.
10. Webster F. Theories of the information society. M.: Aspect Press, 2004. 400 p.
11. Akerlof G. A. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84. N 3. P. 488-500.
12. Arrow K. Uncertainty and Welfare Economics in Health Care // American Economic Review. 1963. N 53(6). P. 941-973.
13. Bell D. The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting. Special anniversary ed. New York: Basic Books, 1973. 507 p.
14. Porat M.U. The information economy. Publisher: University of Michigan Library, 1977. 556 p.

*Поступила в редакцию: 05.08.2024*

*Принята в печать: 21.10.2024*



ЛИЧНОСТЬ:  
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**КРУГЛЫЙ СТОЛ**

# Современный российский руководитель: императивы и парадоксы личности и деятельности

## Аннотация

Материалы круглого стола, посвященного обсуждению особенности личности и деятельности современных российских руководителей, занимающих высшие должности в управленческой иерархии и работающих в сфере государственного управления или в сфере экономики. Участники круглого стола – эксперты в области диагностики и оценки управленческих кадров размышляли об императивных личностных качествах и наиболее важных навыках и умениях современных российских руководителей высшего звена, о том, какие личностные качества недопустимы для топ-менеджеров; проанализировали особенности психологических портретов современных российских руководителей высшего звена на государственной службе и в экономической сфере; высказали свое мнение по поводу различий между декларируемыми и реальными ценностями топ-менеджеров и влияния ценностей руководителей на деятельность их подчиненных; обсудили основные принципы современных российских руководителей высшего звена и степень соответствия этих принципов категорическому нравственному императиву.

## Ключевые слова

• государственная служба • экономика • руководитель • личностные качества • навыки • умения • ценности • принципы •

[СОДЕРЖАНИЕ](#)[ПРЕДЫДУЩАЯ](#)

Редакция журнала «Личность: ресурсы и потенциал» организовала виртуальный Круглый стол, на котором обсуждались особенности личности и деятельности современных российских руководителей, занимающих высшие должности в управленческой иерархии и работающих в сфере государственного управления или в сфере экономики.

В обсуждении участвовали:

- **Дмитрий Аркадьевич Атерлей**, врач-психотерапевт, психолог, специалист в области прогнозирования надёжности деятельности человека, автор метода «Когнитивное моделирование будущего», основатель «Гильдии мастеров Дмитрия Атерлея», сфера научных и профессиональных интересов: оценка, прогноз надёжности деятельности, развитие персонала, профилактика выгорания. В прошлом руководитель лаборатории медико-психологической подготовки космонавтов, доверенный психолог экипажей Международной космической станции, майор медицинской службы в отставке.
- **Ирина Григорьевна Боринец**, управляющий «Гильдии мастеров Дмитрия Атерлея», практикующий психолог-консультант, мастер когнитивного моделирования, наставник руководителей HR-служб, более 25 лет опыта психодиагностики топ-менеджеров, сфера профессиональных интересов: построение HR-службы компании и развитие персонала, профилактика выгорания, индивидуальное психологическое консультирование.
- **Анастасия Владимировна Казанцева**, руководитель проектов по оценке и развитию персонала, игропрактик, бизнес тренер, дизайн-мыслитель. Со-основатель сообщества по оценке персонала Assessment Hub. Эксперт конкурсов «Лидеры России», «Лидеры Возрождения», «Мастера гостеприимства». Разработчик оценочных инструментов (Ассесмент-центр, интервью по компетенциям, 360 градусов, оценка в ходе деловых игр, оценка при подборе и др.), гайдов по развитию компетенций, моделей компетенций и профилей должностей. Исследователь вовлеченности и удовлетворенности персонала. Автор тренинговых программ по передаче оценочных инструментов экспертам по оценке, а также программ по развитию основных личностно-деловых компетенций.
- **Евгений Михайлович Переплеснин**, бизнес-тренер, эксперт по оценке, психолог, коуч. Эксперт по оценке и развитию управленческих компетенций с 20-летней практикой, в том числе в рамках проекта «Лидеры России» и других проектов АНО «Россия – страна возможностей». Бизнес-тренер в программах по ситуационному руководству, недирективному управлению, управлению развитием сотрудников, управлению изменениями, развитию стратегического, системного и критического мышления.
- **Юлия Дмитриевна Сеницына**, партнер, инсайт директор ООО «Талант Кью Про», эксперт и консультант в области оценки персонала. Соавтор Российского стандарта Профессионального тестирования персонала и Российского стандарта Центра оценки. Разработчик, эксперт и ведущий оценочных мероприятий конкурса «Лидеры России».
- **Татьяна Витальевна Скипетрова**, кандидат социологических наук, доцент, директор программы магистратуры «Психология политического лидерства и управления», член экспертного совета УМУ по государственному и муниципальному управлению, член жюри Всероссийской олимпиады студентов «Я-профессионал» по государственному и муниципальному управлению, член Российского общества социологов, эксперт-наставник в программе ИГСУ «Наставничество», доцент кафедры организационного проектирования систем управления Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.



- **Евгения Александровна Шурухт**, эксперт по оценке и развитию персонала, психолог, сертифицированный гештальт-терапевт, старший преподаватель и академический руководитель магистерской программы «Психология управления» факультета психологии Института общественных наук Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. Опыт работы в консалтинге более 18 лет. Специализация – обучение, развитие, организационное консультирование, коучинг первых лиц и команд. Руководитель комплексных развивающих проектов, ведущая стратегических и командных сессий. Преподаватель авторских курсов «Психологическая компетентность руководителя», «Фасилитация и модерация». Преподаватель совместной программы МИП и РАНХИГС «Практическая психология в работе руководителя», модуль «Формирование эффективных команд».

Вопросы задавала главный редактор журнала, доктор психологических наук, профессор **Елена Владимировна Селезнева**.

**Е.В. Селезнева.** Деятельность руководителя в силу своей высокой значимости для общества является постоянным объектом отечественных и зарубежных академических и прикладных исследований. Именно в этой деятельности реализуются функции управления во всех сферах и на всех уровнях жизни страны. Именно руководители как субъекты управления каждый в своей сфере и на своем уровне должны направленными воздействиями поддерживать баланс между стабильностью и изменениями общества, обеспечивая сохранение его целостности, политическое, экономическое, культурное развитие, повышение материального благосостояния и психологического благополучия страны и ее граждан.

А так как в деятельности проявляются ресурсы и потенциал личности, личность руководителя также является объектом исследований ученых и практиков. И все эти исследования по существу направлены на то, чтобы лучше понять, какие личностные качества и особенности поведения характерны для «сильных», а какие – для «слабых» руководителей, и использовать эти знания в процедурах отбора и подбора кадров управления в различных сферах и на различных уровнях.

Вы все являетесь экспертами в области оценки и диагностики кадров управления. И нас интересует Ваш собственный взгляд на личность и деятельность современных российских руководителей.

Давайте поговорим вначале о личностных особенностях современных российских руководителей.

Как известно, требования к личностным и деятельностным характеристикам человека задаются в профессиональном контексте, с одной стороны, собственно его профессией, с другой, – сферой, в которой он работает, с третьей, – уровнем должности, которую он занимает; а в более широком, социальном контексте – историческим временем и национальной культурой. Сегодня наш разговор будет о современных российских руководителях, занимающих высшие должности в управленческой иерархии и работающих в сфере государственного управления или в сфере экономики.

**На Ваш взгляд, какие личностные качества можно назвать императивными для современных российских руководителей высшего звена независимо от сферы их деятельности и почему?**

**Д. А. Атерлей и И. Г. Боринец.** Хочется отметить, что наши комментарии будут только относительно бизнесовой части, поскольку много опыта именно со стороны работы с бизнесом и с руководителями оттуда.

Если говорить именно об императивных свойствах личности, то из практики можно назвать упрямство, вплоть до упертости. Упрямство, упорство и упертость – три стадии одного свойства. Как следствие этого или как фундамент этого качества наблюдается удивительная паранойяльная приверженность цели. Невзирая ни на что, если расхождение даже с ближайшим партнером является критическим относительно достижения цели – они перестают договариваться и разрывают отношения, продолжая движение к цели. Если говорить о дисциплине, то на первый взгляд кажется, что она не сильно важна в этом контексте, потому что очень многие руководители просто идут на внутреннем ресурсе, хотя это и происходит недолго. То есть на самом деле недисциплинированный руководитель никогда не станет топом или никогда долго им не будет.

#### **А. В. Казанцева.** Три вида гибкости:

Ментальная гибкость – готовность расширять границы своего первоначального видения ситуации, готовность корректировать свою первоначальную точку зрения.

Коммуникативная гибкость – готовность принимать разных людей такими, какие они есть, готовность искать и находить подходы к разным людям, готовность слышать разные точки зрения других людей (даже если эти люди или эти точки зрения неприятны или не вызывают первоначального интереса).

Личностная гибкость – готовность меняться, искать и пробовать новое, верить, что в каждой конкретной точке жизненного и профессионального пути можно чему-то научиться, что-то освоить, как-то вырасти над собой.

#### **Е. М. Переплеснин.** Первое – лидерство.

Умение вести за собой — ключевой навык для любого руководителя. Лидер должен уметь мотивировать свою команду, принимать важные решения и направлять коллектив к достижению поставленных целей.

Лидерство включает в себя способность вдохновлять, организовывать и направлять людей.

Почему лидерство важно:

- руководители должны уметь вдохновлять и вести своих подчинённых; это помогает создать сильную корпоративную культуру и обеспечить высокую производительность команды;
- лидеры должны уметь принимать сложные решения и брать на себя ответственность за эти решения; в условиях неопределённости и быстрых изменений способность быстро реагировать и адаптироваться становится критически важным навыком;
- лидерство также подразумевает создание условий для профессионального роста сотрудников, что способствует повышению эффективности работы всей организации.

Второе – коммуникабельность.

Умение общаться играет важную роль в управлении. Руководители должны уметь эффективно взаимодействовать со своими сотрудниками, клиентами, партнёрами и другими заинтересованными сторонами. Хорошие коммуникативные навыки помогают избежать недопонимания, разрешать конфликты и укреплять доверие между всеми участниками процесса.

Почему важна коммуникабельность:

- эффективная коммуникация позволяет руководителям доносить свои идеи и планы до других людей, объяснять цели и задачи компании, а также получать обратную связь;
- умение слушать и понимать потребности и проблемы своих сотрудников помогает создавать благоприятные условия для работы и снижать уровень стресса в коллективе;
- хорошо развитые коммуникативные навыки позволяют лидерам легко на-

ходить общий язык с разными людьми и строить долгосрочные отношения.

Третье – аналитическое мышление.

Умение анализировать данные необходимо для принятия взвешенных решений и разработки стратегий развития компании. Руководители должны уметь анализировать информацию, оценивать риски и прогнозировать возможные последствия своих действий.

Почему важно аналитическое мышление:

- аналитические способности помогают руководителям видеть полную картину происходящего и избегать поверхностных выводов;
- способность анализировать данные позволяет выявлять тенденции и тренды, что помогает в принятии обоснованных решений;
- аналитическое мышление способствует более эффективному использованию ресурсов компании и предотвращению финансовых потерь.

Четвертое – стрессоустойчивость.

Способность сохранять спокойствие и продуктивно работать даже в условиях повышенной нагрузки – одно из ключевых качеств современного руководителя. В условиях высокой конкуренции и быстро меняющейся бизнес-среды руководители часто сталкиваются с различными стрессовыми ситуациями.

Почему важна стрессоустойчивость:

- стресс может негативно влиять на работу команды и ухудшать качество принимаемых решений, поэтому способность управлять своим эмоциональным состоянием и справляться с трудностями является неотъемлемым качеством успешного лидера;
- стрессоустойчивость помогает поддерживать высокий уровень мотивации и концентрации внимания, что необходимо для достижения высоких результатов;
- люди, обладающие этим качеством, могут быстрее адаптироваться к изменениям и лучше справляются с новыми вызовами.

Пятое – ориентация на результат.

Постановка конкретных целей и стремление к их достижению – основа любой успешной деятельности. Руководители должны ставить перед собой и своей командой ясные цели и работать над их достижением.

Почему важна ориентация на результат:

- конкретные цели помогают сосредоточиться на главном и не тратить время на второстепенные задачи;
- достижение результатов создаёт положительную мотивацию как для самого руководителя, так и для его команды;
- ориентация на результат помогает измерять эффективность работы и корректировать стратегию при необходимости.

**Ю. Д. Сеницына.** Безусловно, рассмотрение фигуры руководителя высшего уровня сразу отсылает нас к таким требованиям, как системное и стратегическое мышление, способность самостоятельно определять цели и расставлять приоритеты. Такие управленцы всегда принимают решения в многофакторной среде, где обстоятельства и требования могут находиться в конфликте, и никогда не бывает очевидных ответов, а обратная связь о правильности или ошибочности решений возвращается в виде многомиллиардных убытков, а также масштабных социально-политических последствий, и обычно по прошествии времени, когда исправить что-то практически невозможно. Такие решения невозможно просчитать, удачные решения появляются на стыке высокой информированности и управленческого опыта (или интуиции), который добавляет к способности проводить системный анализ еще и дар видеть «между строк».

Как и для всех руководителей, обязательным качеством управленца высокого уровня является лидерство, которое в первую очередь предполагает умение

достигать результатов, используя внешний ресурс – других людей. Основной сложностью на этом уровне является то, что, не имея физической возможности управлять своими коллективами непосредственно, они должны уметь руководить командами сильных лидеров-управленцев. Может показаться, что руководители высшего звена в основном управляют системами и процессами... Конечно это так, но, управляя собственной командой, они сталкиваются с самой непростой аудиторией подчиненных, сильных и амбициозных, с которыми нужно обязательно уметь находить общий язык, управлять конфликтами, а не просто ставить задачи и контролировать. Часто сами топ-менеджеры не осознают необходимости в развитии социо-эмоциональных навыков, эмоционального интеллекта, что приводит к утрате синергетического эффекта от работы команды, а часто и к потере сильных людей.

Лидер задает людям цели, а управленец высокого уровня должен задавать цели высокие и амбициозные. Поэтому точно должен сам обладать амбициозностью.

Естественно, стоит рассматривать не только взаимодействие внутри коллектива, но и необходимость выстраивать внешние контакты для своей организации – и здесь не обойтись без «политического чутья», которое тоже определяется эмоциональным интеллектом.

Конечно, стоит упомянуть про гибкость, умение вовремя перестраиваться в нашем постоянно изменяющемся контексте, а значит, о постоянном саморазвитии, а также об умении сделать так, чтобы и все, кто под тобой, слаженно и эффективно отреагировали на изменения, об управлении изменениями. Интересно, что за последние два года при оценке руководителей компаний мы несколько раз сталкивались с тем, что в кризисных ситуациях (например, при нарушении логистических цепочек, проблемах платежей, поставок и т.д.) им приходилось опускаться на операционный уровень, вручную управлять «болевыми точками».

И сейчас я логически подхожу к самой, наверное, острой теме для самих управленцев – об эмоциональной нагрузке и стрессоустойчивости. В эпоху постоянных изменений «шапку Мономаха» нести в десятки раз сложнее. Поэтому сказать, что это императивное требование к личности руководителя высшего звена не смогу, у каждой психики есть предел. Поэтому скорее снова вернусь к теме саморазвития в области управления стрессом и необходимости развивать такую характеристику как осознанность.

Если обратиться к нашим регулярным исследованиям ярких личностных качеств топовых управленцев по модели «Перспективы», то рейтинг возглавляют системное мышление, аналитический подход, готовность много работать и принимать быстрые решения с риском, а также влияние (лидерство, доминантность, готовность «продавать» свои идеи).

**Т. В. Скипетрова.** К таким качествам современных российских руководителей можно, на наш взгляд, отнести: целеустремленность, адаптивность (но иногда и приспособленчество), коммуникабельность, особенно в части установления контактов с «нужными» людьми, решительность, находчивость, исполнительность. Эти качества являются императивными, потому что они необходимы для успешного выполнения руководителями стоящих перед ними задач в контексте современной ситуации. К ее важным характеристикам можно отнести: условия жесткой конкуренции за ресурсы, власть, влияние, статус на различных уровнях управленческой системы и в различных сферах – государственное управление, бизнес, общественные организации, учреждения; условия неопределенности, «текучности», изменчивости, что также требует от руководителей «держат руку на пульсе», вовремя перестраиваться в нужном векторе коммуникаций.

Стоит отметить и качества, которые можно отнести к отрицательным, но также зачастую присущие современным руководителям: эгоизм, жесткость, замкнутость, несобранность.

**Е. А. Шурухт.** В разных сферах деятельности и в разных корпоративных культурах будут свои требования и ожидания от руководителей, особенно для управленцев разного уровня, однако я бы выделила четыре ключевые личностные качества для всех вне зависимости от специфики.

В первую очередь, для меня, как это, возможно, ни банально звучит, – ответственность. Ответственность за других людей, за качество их жизни в команде, за свои и их решения, за ошибки, за формирование культуры и трансляцию целей и ориентиров, за результат, в конце концов. Ответственность включает в себя умение находить возможности повышать по максимуму свое влияние на ситуации, казалось бы, совершенно безнадежные, видеть свой вклад в результат. Ответственность помогает руководителю любого уровня извлекать уроки и сохранять лидерство в процессе достижения результата.

Еще одним ключевым качеством для любого руководителя является способность выдерживать неопределенность и сохранять собственную продуктивность в условиях, когда всё вокруг меняется или много неизвестных. Чем выше уровень руководителя, тем всё меньше вероятность, что есть готовые «хорошие» решения и зачастую приходится принимать решения, рискуя многим, и выходить из зоны комфорта.

Еще одной важной чертой для меня является искренняя и настоящая приверженность своему делу, людям, компании, результату. По большей части, это, конечно, в большей степени мотивационная, нежели личностная составляющая. Но для меня именно она кажется крайне важной, то что называется императивной. Когда руководитель сохраняет сам этот внутренний настоящий огонь, имеет желание что-то сделать для компании, для людей, для результата, утвердительно отвечает на вопрос, хотел бы он, чтобы его дети работали в этой компании, хочет внедрять изменения и видеть рост, то это позволяет вдохновить и других людей и повести их за собой, и не опустить руки, когда сложно, отнестись неформально, стать ролевой моделью и настоящим честным лидером.

И последняя в этом списке, но никак не последняя в портрете лидера – это ясность и последовательность в действиях. Почему это важно? Когда руководитель понимает, чего он сам хочет, осознает, какого результата и почему он хочет достигнуть, способен очень понятными словами изложить свое видение и быть последовательным и ясным в ходе дальнейшей реализации, то и членам его команды это помогает чувствовать надежность, им не приходится постоянно и бесконечно ориентироваться в том, что, зачем, почему они так делают.

**Е. В. Селезнева. А чем различаются портреты современного российского руководителя высшего звена на государственной службе и в экономической сфере? Что в этих портретах можно назвать вневременным, а что привнесено именно требованиями сегодняшнего времени?**

**А. В. Казанцева.** Отойду от гибкости — ее считаю важной для руководителей высшего звена с любой сфере.

В портрете руководителей высшего звена на государственной службе большее значение (по сравнению с руководителями в бизнесе) обретают такие качества как:

- исполнительность и следование правилам;
- готовность к служению обществу (на ценностном уровне желание быть полезным обществу);
- политическое чутье.

А в портрете высших руководителей в бизнесе более значимы:

- ориентация на результат (готовность следовать поставленным целям и умение самому формировать для себя цели, нацеленность на получение качественного результата);
- лидерство (способность вести за собой за счет умелого сочетания различ-

ных ресурсов, таких, например, как экспертность, авторитетность, директивность, открытость, способность увлечь и др.)№

- решительность (готовность принимать своевременные решения, в том числе сложные и непопулярные, а также в разные периоды жизни компании и жизни самого руководителя).

**Е. М. Переплеснин.** Портрет современного российского руководителя высшего звена в государственных структурах и в бизнесе имеет как общие черты, так и некоторые отличительные особенности.

Общие черты.

**Лидерские качества.** И в государственном секторе, и в бизнесе руководитель должен быть харизматичным лидером, способным вдохновлять и мотивировать свою команду. Он должен обладать такими качествами, как уверенность в себе, целеустремленность и способность принимать ответственные решения.

**Аналитические способности.** Современный руководитель должен уметь анализировать большие объемы информации, выявлять тенденции и принимать взвешенные решения на основе данных. Это касается как государственных структур, где требуется анализ экономических показателей и социальных процессов, так и бизнеса, где нужно учитывать рыночную конъюнктуру и финансовые показатели.

**Коммуникационные навыки.** В обеих сферах необходимо уметь эффективно коммуницировать с различными аудиториями: подчиненными, коллегами, партнерами, клиентами и общественностью. Это требует умения ясно выражать свои мысли, слушать и понимать потребности других людей.

**Стрессоустойчивость.** Работа в условиях высокого давления и ответственности требует от руководителя устойчивости к стрессу и способности сохранять хладнокровие в сложных ситуациях.

**Ориентация на результат.** Как в бизнесе, так и в государственном секторе руководитель должен быть ориентирован на достижение конкретных целей и улучшение показателей своей организации.

Особенности в государственном секторе.

**Ответственность перед обществом.** Руководители в государственном секторе работают на благо общества и отвечают за выполнение социальных обязательств. Это предполагает особое внимание к этическим принципам и соблюдению законов.

**Работа с большими объемами информации.** Государственный сектор часто работает с большим объемом статистических данных и документов, требующих внимательного анализа и интерпретации.

**Строгое соблюдение процедур и правил.** В государственном секторе существуют строгие процедуры и правила, которым необходимо следовать. Это требует от руководителя четкости и точности в работе.

Особенности в бизнесе.

**Конкурентное преимущество.** В бизнесе успех зависит от способности опередить конкурентов и предложить уникальные продукты или услуги. Руководители должны быть инноваторами и активно искать новые возможности для роста и развития компании.

**Управление рисками.** Бизнес подвержен многим рискам, таким как колебания рынка, изменения законодательства и конкурентная среда. Руководители должны уметь оценивать и минимизировать эти риски.

**Быстрая адаптация к изменениям.** Рынок постоянно меняется, и руководители в бизнесе должны быть готовы быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям.

Вневременные характеристики, которые всегда будут востребованы среди руководителей высшего звена, независимо от отрасли: лидерские качества, аналитические способности, коммуникационные навыки, стрессоустойчивость, ориентация на результат.

Требования сегодняшнего дня, которые также необходимы руководителям высшего звена независимо от отрасли: умение работать с большими данными и искусственным интеллектом; гибкость и готовность к изменениям; цифровая грамотность и знание новых технологий; умение работать в мультикультурной среде; экологическая ответственность и устойчивое развитие.

**Т. В. Скипетрова.** Вневременные черты портрета руководителей госслужбы – это дисциплинированность, исполнительность, усердие, стремление к контролю подчиненных, авторитаризму. Вневременные черты руководителей бизнес-организаций – энергичность, инициативность, решительность, работоспособность. Требования сегодняшнего дня связаны с происходящими социально-политическими, социально-экономическими и социокультурными процессами и учитываются руководителями всех сфер. Для руководителей бизнеса важными чертами в этой связи являются: выдержанность, самокритичность, искренность, принципиальность. Ситуативные черты портрета руководителей сферы госслужбы и публичной власти, скорее всего, гуманность, справедливость, образованность, креативность, стрессоустойчивость, внешняя привлекательность.

**Е. А. Шурухт.** Интересный и сложный вопрос. Руководителям высшего звена, как в бизнесе, так и на государственной службе, необходимо уметь мыслить с очень высокой точки и охватывать разные пласты, анализировать и увязывать в единую картину очень разноплановые факторы. При этом в государственном секторе это умение касается очень широкого спектра факторов, уровень решений гораздо более масштабный, ошибки гораздо более заметные. Руководитель государственного органа власти всегда на виду, его слова имеют широкий резонанс, его действия, безусловно, оказывают прямое влияние на процессы в обществе. Его социальная ответственность касается не только удовлетворенности и позитивного настроения жителей, в большей степени в его решениях должны быть продуманы сценарии долгосрочной реализации на десятилетия. Это всё, конечно, вневременная история. При этом в настоящее время для большинства руководителей государственного сектора важно уметь еще и очень быстро перестроиться и при этом сохранить стержень, ясность и последовательность в решениях, держать в фокусе цели и задачи более высокого уровня.

Руководители бизнес-организаций, конечно, тоже держат в фокусе внимания разноплановые факторы, в том числе, и политические, и социальные, и экономические, их умение анализировать информацию, их системное мышление – залог эффективных решений, при этом зачастую масштаб их может ограничиваться рамками своей компании, отрасли или профессиональной сферы.

Многие управленцы от бизнеса, с которыми я взаимодействовала в ходе конкурса «Лидеры России» как эксперт по оценке, говорили о том, что им было бы интересно перейти именно на работу в государственный сектор для увеличения этого самого масштаба и повышения степени своего влияния на мощные социальные процессы. Для многих была характерна мотивация сделать что-то полезное в рамках своей страны или города.

В остальном же, на мой взгляд, само по себе руководство как феномен, не так драматически отличается в зависимости от того, на государственной ли службе человек работает или в бизнесе.

**Е. В. Селезнева.** Когда мы говорим о неких императивах по отношению к личности руководителя, мы говорим о том, какими качествами он должен обладать. Но должное часто не совпадает с реальностью. При этом одни «неидеальные» качества неожиданно становятся тем ресурсом, который повышает продуктивность деятельности руководителя, а другие могут стать фатальными для него как для управленца. И оценка качеств как «допустимых» или «недопустимых» в

разные времена может различаться. На Ваш взгляд, какие качества в настоящее время абсолютно недопустимы для российских руководителей высшего звена и почему?

**Д. А. Атерлей и И. Г. Боринец.** Чрезмерная твердость и неадаптивность, чрезмерная амбициозность, потому что если брать бизнес, есть интересы бизнеса условно, есть интересы собственников и, порой парадоксально, но эти интересы могут различаться, а есть интересы самого генерального директора, который амбициозно хочет достичь каких-нибудь целей, а бизнесу это не нужно, например, или собственникам это не нужно. Они не хотят именно так конкретно достигать целей. И часто чрезмерная амбициозность и прямолинейность может вредить руководителю. А второе качество – это отсутствие политического интеллекта. Это неспособность видеть за явлениями, какими-то отдельными событиями явления системные. Политический интеллект, или системный интеллект – это понимание протекания процессов, которые чуть больше, чем настоящее.

**А. В. Казанцева.** Неспособность нести ответственность за свои решения и действия и / или перекладывание ответственности за решения и их последствия на других или обстоятельства. Неспособность брать на себя ответственность исключает возможность развития: если я не вижу, что было или что есть в моей власти, что я мог или могу сделать по-другому, то в следующий раз я буду таким же и буду поступать также, а значит, результат будет таким же. И как следствие: если результат был плохим, то он не станет хорошим, а если результат был хорошим, то он не станет лучше. А без развития в настоящее время невозможна эффективность.

И отсутствие трех видов гибкости, о которых было сказано выше, особенно ментальной и коммуникативной. Ригидность ведет к застою в бизнесе, неготовность к новому ведет к стагнации.

Низкая стрессоустойчивость в сочетании с невнимательным отношением к своему эмоциональному состоянию на коротких «дистанциях» не имеет большой значимости, но на длинных временных промежутках губительно сказывается на состоянии самого руководителя, на корпоративной культуре (особенно в ситуации, когда руководитель обладает авторитетом в организации), что в свою очередь сказывается на результатах.

**Е. М. Переплеснин.** Для руководителей высшего звена могут быть характерны определённые черты, которые могут препятствовать эффективному управлению и развитию компании.

Недостаток стратегического мышления: неспособность видеть долгосрочные перспективы и планировать будущее компании. Это может привести к негибкости и неспособности адаптироваться к изменениям на рынке.

Низкий уровень эмоционального интеллекта: неумение управлять своими эмоциями и понимать чувства других людей может вызвать конфликты и непонимание в коллективе.

Завышенная самооценка: излишняя уверенность в своих знаниях и опыте без учёта мнения других специалистов может привести к принятию неверных решений.

Отсутствие этических принципов: использование нечестных методов для достижения целей, игнорирование норм и правил может подорвать доверие и репутацию компании.

Консерватизм: боязнь перемен и инноваций, стремление сохранить статус-кво вместо поиска новых путей развития может замедлить прогресс и снизить конкурентоспособность компании.

Неумение делегировать полномочия: стремление контролировать всё самостоятельно может ограничить возможности сотрудников для развития и принятия ответственности.

Перфекционизм: стремление к идеалу может привести к излишней критичности и неудовлетворённости достигнутыми результатами.

Почему эти черты могут быть деструктивными?

Недостаток стратегического мышления: стратегическое видение важно для долгосрочного успеха компании, так как позволяет предвидеть возможные угрозы и возможности.

Низкий уровень эмоционального интеллекта: эмоциональный интеллект играет ключевую роль в управлении людьми, так как помогает строить продуктивные отношения и эффективно разрешать конфликты.

Завышенная самооценка: излишняя уверенность в своих знаниях и опыте может привести к игнорированию важной информации и рекомендаций, что увеличивает риск ошибок и неудач.

Отсутствие этических принципов: неэтичное поведение нарушает доверие клиентов и сотрудников, что негативно влияет на бизнес-процессы и репутацию компании.

Консерватизм: нежелание меняться и адаптироваться к новым условиям может сделать компанию менее конкурентоспособной.

Неумение делегировать полномочия: отказ от делегирования может ограничить потенциал сотрудников и не позволить им полностью раскрыть свой потенциал.

Перфекционизм: стремление к идеалу может привести к прокрастинации и нерешительности, что затрудняет принятие важных решений и тормозит развитие компании.

**Ю. Д. Сеницына.** В наше эмоционально нестабильное время руководитель высшего звена должен осознавать высокое влияние своего собственного настроения на мотивацию и вовлеченность коллективов, поэтому недопустимы любые формы проявления низкого эмоционального контроля (демонстрация паники, отчаяния, агрессии, раздражения), которые считаются людьми как неконструктивные. Это может восприниматься как слабость «вождя» – еще один элемент нестабильности.

**Т. В. Скипетрова.** Глупость, жадность, зависть – первое, что приходит в голову в современной ситуации по вопросу о недопустимых качествах. Это те качества, с которыми каждый из нас не готов мириться, обнаруживая их в окружающих. Но особенно в тех из нас, кто обладает властью принимать решения, связанные с жизнями и благополучием других людей.

**Е. А. Шурухт.** Говоря о тех качествах, которые могут являть собой «теневую» сторону личности и которые действительно могут играть против самого руководителя, его деструкторах, важно отметить, что невозможно отделить их от тех задач, которые стоят перед этим руководителем и того опыта, который действительно оказался для него ценным с точки зрения использования этих самых качеств. Вероятно, когда-то эти особенности принесли руководителю большую пользу, но докрученные до максимума, иногда доведенные до абсурда, гиперболоизированные, уже могут разрушать деятельность. Высокая эмоциональность, с одной стороны, помогала руководителю вдохновлять, заражать людей, с другой – переходя в полюс эмоциональной нестабильности и неуправляемости, она с большой долей вероятности начинает сказываться на проблемах в отношениях, на напряжении в команде, на сложностях в достижении результата. Такая же ситуация может быть с навязчивым перфекционизмом, излишней осторожностью, склонностью руководителя к риску. Для того, чтобы контролировать эти черты, руководителю требуется высокая осознанность и большой объем работы над собой.

Но вот что, на мой взгляд, действительно недопустимо для руководителя –

это игра только за себя, ориентация исключительно на свои личные интересы и цели, безответственность в решениях и неготовность или неумение прогнозировать последствия своих действий.

**Е. В. Селезнева. Перейдем от личности современного российского руководителя к его деятельности.**

**Первый вопрос, который логически вытекает из предыдущих, это вопрос о навыках и умениях (компетенциях) руководителя. По Вашему мнению, какие из всех навыков и умений наиболее важны для современного российского руководителя высшего звена на государственной службе и в экономической сфере и почему?**

**Д. А. Атерлей и И. Г. Боринец.** Всё, что связано с той средой, где проистекают процессы.

Первое – навык работы с неопределённостью.

Второе – адаптивность, как свойство, а не как навык.

Третье – коммуникативные навыки (от SMM до межличностных коммуникаций внутри компаний). Такой человек должен иметь системные связи как с рынком, так и внутри компании. Он должен разговаривать, договариваться, понимать, у кого он может запросить помощи, если вдруг она понадобится или, например, за счет каких-то коммуникативных сигналов «прочитать» угрозы для себя, для компании, для команды.

Иными словами, современный руководитель должен общаться. Он не должен быть затворником и сидеть только в своей «башне». Это достаточно медийная личность, которая доступна как со стороны команды и сотрудников, так и со стороны рынка.

**А. В. Казанцева.** Навыки влияния: умение приоритизировать, системное мышление, навыки построения команды, умение управлять ресурсами.

**Е. М. Переплеснин.** В современном мире успешный руководитель должен обладать множеством разнообразных навыков и умений, однако среди них можно выделить несколько ключевых, которые особенно важны для руководителей высшего звена на государственной службе и в бизнесе.

**Стратегическое мышление:** руководитель должен уметь видеть общую картину, понимать долгосрочные цели организации и планировать их достижение. Это включает в себя анализ внешней среды, разработку стратегических планов и управление рисками.

**Лидерство:** лидерские качества необходимы для управления командой и мотивации сотрудников. Умение вдохновлять, делегировать полномочия и принимать ответственность за результаты своей команды – все это важные аспекты лидерства.

**Коммуникационные навыки:** эффективное общение является основой любого бизнеса и государственного управления. Руководитель должен уметь ясно и убедительно выражать свои мысли, слушать других и строить конструктивные отношения внутри организации и вне ее.

**Управление изменениями:** современный мир быстро меняется, и руководители должны быть готовы к этим изменениям. Они должны уметь адаптироваться к новым условиям, внедрять инновации и управлять процессом изменений в организации.

**Эмоциональный интеллект:** способность понимать эмоции свои и других людей, а также управлять ими является ключевым навыком для эффективного руководства. Эмоциональный интеллект помогает лучше понимать мотивы поведения сотрудников и улучшает взаимодействие внутри команды.

**Аналитические способности:** умение анализировать данные и делать обосно-

ванные выводы необходимо для принятия правильных решений. Руководители должны уметь работать с большими объемами информации, выделять главное и использовать полученные знания для улучшения работы организации.

**Финансовые навыки:** понимание финансовых процессов и способность управлять бюджетом организации являются критически важными для руководителей в бизнесе и на государственной службе. Это позволяет эффективно распределять ресурсы и контролировать расходы.

**Этика и профессионализм:** этическое поведение и высокий уровень профессионализма являются обязательными условиями для успешной карьеры руководителя. Это помогает поддерживать доверие и уважение со стороны коллег и партнеров.

Каждый из этих навыков важен сам по себе, но они часто пересекаются и дополняют друг друга.

**Ю. Д. Синицына.** Для меня личностные характеристики – база для формирования компетенций, поэтому сейчас буду повторяться, но теперь озвучу весь список навыков, которые можно развивать: системное мышление, стратегическое планирование, лидерство, понимание других людей, управление конфликтами, управление эмоциями и стрессом, управление изменениями, саморазвитие.

**Т. В. Скипетрова.** Умение поддерживать постоянство штата, особенно ключевых сотрудников.

Развитие навыков мотивации и удержания персонала в связи с обострившимся кадровым голодом, в первую очередь, в сфере производства отказ от приверженности единственному методу – методу «кнута и пряника».

Эмпатия, знание людей, находящихся в подчинении.

Умение лидировать в коллективах и командах при выполнении поставленных задач.

Умение поддерживать хорошую физическую форму.

Умение формировать и поддерживать собственный имидж в глазах населения.

Умение понимать тенденции государственного и муниципального управления, политики государства, влияния внешнеполитических факторов.

Умение стратегически мыслить, видеть на годы вперед, а не извлекать сиюминутные выгоды из сложившейся ситуации.

**Е. А. Шурухт.** Первой такой компетенцией общей и для государственной службы, и для бизнеса я бы всё-таки назвала лидерство. Про лидерство на самом деле у многих есть свое понимание, в том числе про то, что лидер – это первый или лучший. Для меня лидерство – это всегда про умение собрать команду для поставленных задач, определить индивидуальные таланты каждого, поставить цели и организовать их исполнение, и, конечно, вдохновить, замотивировать людей на достижение результата. Здесь я опираюсь на меткое выражение Павла Безручко о том, что лидер – это не тот, кто ведет, а тот, за кем идут.

Второй компетенцией я бы все-таки назвала ориентацию на достижение целей сложного уровня и умение руководителя ставить перед собой амбициозные цели, проявлять решительность и проактивность, поддерживать равномерно высокий уровень энергии и самомотивации.

Ну и третьей компетенцией, без которой в современных реалиях руководителю может быть довольно сложно, я бы назвала открытость новому и готовность меняться самому и менять подходы. Это очень непросто сделать... Зачастую для того, чтобы выйти за рамки привычного, принять изменения внешней среды, найдя в них для себя новые смыслы, требуется перестроиться довольно значительно внутри себя, трансформироваться, сохранив при этом то, что приносит успех. Сложная, но необходимая задача в таком постоянно меняющемся мире.

**Е. В. Селезнева.** Навыки и умения – это инструментальная составляющая управленческого потенциала руководителя. Второй составляющей этого потенциала являются ценности. При этом ценности сами по себе тоже становятся для руководителя инструментами управленческого воздействия. Можно полностью согласиться с сооснователем корпорации Intel Эндрю Гроувом, который считал, что при быстрых изменениях внешней среды, в условиях неопределенности наиболее действенно управленческое воздействие, в основе которого лежат ценности. Такого рода воздействие становится возможным, если «...выгода группы, к которой принадлежит какой-нибудь индивид, превалирует над его личными интересами», то есть «...все участники разделяют общий набор ценностей, общий набор целей и общий набор методов».<sup>1</sup>

**На Ваш взгляд, какие ценности современные российские руководители высшего звена не просто декларируют, а реализуют на практике в своей деятельности? И как это отражается на деятельности их подчиненных?**

**Д. А. Атерлей и И. Г. Боринец.** Непростой вопрос и здесь мы можем говорить только с точки зрения бизнеса и через преломление нашего опыта. То есть это будет «часть части».

Первая абсолютная ценность – это деньги и ориентация на достижение бизнес-результата. Монетизация своей собственной ценности – как профессиональной, так и социальной, и деньги здесь являются основным критерием успешности. Вторая история – это всё, что связано с профессиональным долголетием. Потому что ни один из руководителей, с которыми мы работали, общались, они не однодневки. Они стремятся поддерживать очень взвешенный и жесткий режим труда и отдыха. Если CEO уезжает в отпуск, он уезжает и не продолжает «рулить» из отпуска.

Из наших наблюдений можно еще отметить про успешных руководителей, что у них ценность – это семья и ориентация на семью. Это не касается моралистских рамок, а это касается семьи как некоего ресурса, совокупности ресурсных источников.

Как это отражается на деятельности сотрудников? Сотрудники либо звучат в унисон мелодии достижения цели, либо их меняют в конечном итоге, потому что система готова принимать до определённого барьера ценность другого человека, как профессиональную, так и социальную, но ценность одного сотрудника никогда не бывает выше, чем ценность организации.

Из нашего опыта руководители часто предпринимают действия для того, чтобы и транслировать свои ценности, и вплетать свои идеи в общую систему деятельности сотрудников, в мероприятия по выстраиванию образа цели каждого сотрудника в контексте достижения общих целей, чтобы организация была возможностью или инструментом для реализации потребностных устремлений самого сотрудника, чтобы у ключевых сотрудников была высокая мотивационная удовлетворенность. И организация крайне заинтересована в том, чтобы у сотрудников была высокая ресурсность. Это сначала оценивается, а потом реализуется, насколько это возможно на текущий момент. Наша работа, в том числе, заключается в диагностике таких состояний у ключевых сотрудников и руководителей, далее в проведении работы по повышению ресурсности и прогнозированию надежности деятельности сотрудников.

В тех организациях, с которыми мы сотрудничали и сотрудничаем, не было эпилептоидной навязанной бездумной истории про ценности. Это всегда был диалог, какие бы авторитарные лидеры не руководили компаниями. Всегда было стремление узнать и о ценностях сотрудников, что нужно сделать, чтобы

<sup>1</sup> Гроув Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент/Перевод с англ. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996. С. 179.

было им хорошо. Это всегда касалось тех сотрудников, которые показали свою ценность для организации результатами своей деятельности.

**А. В. Казанцева.** Не могу выделить ценности, характерные для большинства руководителей, потому что часто вижу либо разные ценности у разных руководителей, либо несоответствие между декларируемым и реализуемым. Но выделяю одну ценность, которая, при ее наличии у руководителя, в высшей степени благотворно сказывается на самом важном (особенно в настоящее время) ресурсе любой организации – на ее людях. Назову эту ценность честность и последовательность. Сейчас (в эпоху кадрового кризиса) очень важны лояльность, вовлеченность людей в организации, их готовность идти в новое, переживать кризисы, искать пути для побед. И разные руководители добиваются этого за счет различных личностных качеств и навыков. Но если вдобавок к этим качествам и навыкам руководитель открыто общается с сотрудниками, честно обсуждает успехи и неудачи, сложные вопросы, и в дальнейшем последователен в своих решениях, суждениях и поступках, то люди чувствуют себя более безопасно и испытывают уважение к руководителю. И эти два фактора: безопасность и наличие значимого лица, – ведут к выдающимся результатам.

**Е. М. Переплеснин.** В последние годы среди руководителей высшего звена в России наблюдается тенденция к внедрению определённых ценностей, которые оказывают положительное влияние на работу сотрудников и компании в целом. Вот некоторые из них.

Ответственность и открытость. Руководители стремятся быть честными и открытыми перед своими сотрудниками и обществом. Это проявляется в регулярных отчётах о результатах работы, участии в общественных мероприятиях и поддержке корпоративной социальной ответственности.

Инновационность и креативность. Руководители понимают важность внедрения новых технологий и идей, поддерживают инициативу сотрудников и создают условия для творчества и инноваций. Это способствует развитию культуры непрерывного обучения и профессионального роста.

Развитие талантов. Руководители осознают ценность человеческого капитала и инвестируют в развитие своих сотрудников. Регулярное обучение, тренинги и программы наставничества помогают развивать профессиональные навыки и повышать мотивацию работников.

Командная работа и сотрудничество. Руководители стараются создать культуру сотрудничества и взаимопонимания в коллективе. Они поощряют обмен идеями, поддержку друг друга и совместную работу над проектами.

Устойчивое развитие. Приоритетом являются экологические и социальные вопросы, а также экономическая устойчивость. Руководители стремятся уменьшить негативное воздействие на окружающую среду, улучшить условия труда и заботиться о благополучии своих сотрудников.

Как эти ценности влияют на работу сотрудников?

Повышение мотивации и лояльности. Когда сотрудники видят, что руководство действительно привержено заявленным ценностям, они чувствуют свою значимость и важность. Это повышает их мотивацию и снижает текучесть кадров.

Профессиональный рост. Инвестиции в развитие сотрудников приводят к улучшению их профессиональных навыков и повышению производительности. Сотрудники получают больше возможностей для самореализации и карьерного роста.

Повышение эффективности и инноваций. Культура командной работы и поддержки инноваций стимулирует сотрудников предлагать новые идеи и решения, что ведёт к повышению общей эффективности и конкурентоспособности компании.

**Ю. Д. Сеницына.** Управленцы высшего звена чаще, чем другие мотивируются факторами высокого порядка, они заинтересованы в том, чтобы их решения и действия влияли на страну, социум, человечество в целом. При этом сами ценности могут быть разными: кто-то гордится уровнем жизни в городе, где его предприятие является градообразующим, кто-то придает большое значение достижениям своей компании в сфере соблюдения экологической безопасности. Последнее время всё чаще в интервью топ-менеджеров появляется тема влияния собственных решений и достижений компаний на развитие экономики страны, на обеспечение ее самостоятельности и устойчивости.

Наши исследования ценностных приоритетов топ-менеджеров по мотивационно-ценностной модели «Импульс» показывают, что в первую очередь им важны власть (контроль за ситуацией, управление людьми), высокие достижения и инновации.

**Т. В. Скипетрова.** Декларировать ценности руководители умеют довольно хорошо. Как эти ценности реализованы в практике регулярного менеджмента – вопрос, требующий отдельных исследований. Ценностным ориентиром для руководителей сейчас служит Указ президента России № 809 от 9.11.2022 г. «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». Особенно это касается представителей публичной власти. Декларируемые ценности зачастую носят формализованный характер и обнаруживают себя во внешних атрибутах лояльности – знании ключевых документов, локальных нормативных актов, этического кодекса, соблюдении предписанных правил, участии в имиджевых мероприятиях и др. На эмоциональном уровне принятие ценностей может проявляться во внутреннем несогласии с декларируемыми ценностями или их отторжении как не отвечающих духовным потребностям сотрудника. Здесь важнее добиться внутреннего согласия сотрудников руководствоваться декларируемыми ценностями. Они зачастую преломляются в более понятные «человеческие» ценности и связаны не столько с высокими государственными идеями, сколько с конкретными рабочими задачами исполнителей. К таким ценностям можно отнести профессионализм, ответственность, престиж работы, уверенность в завтрашнем дне, здоровье, благополучие.

**Е. А. Шурухт.** По моим наблюдениям, для многих руководителей высшего звена одной из основных ценностей является важность достижения осязаемого результата. На сотрудниках это сказывается, конечно, по-разному: многих мотивирует и драйвит, других же загоняет в ощущение постоянного напряжения. Тут уже сильно зависит от особенностей реализации этой ценности и того, насколько совпадают эти ценности у руководителя и сотрудников. Ну и еще от того, любой ли ценой должен быть результат достигнут.

**Е. В. Селезнева.** Ценностная составляющая управленческого потенциала руководителя помимо собственно ценностей как внутренних ориентиров его активности включает принципы как основополагающие правила, нормы его деятельности. Сам руководитель может зачастую не осознавать свои принципы, но на практике будет неуклонно следовать им.

**По Вашему мнению, на какие основные принципы опираются в своей деятельности современные российские руководители высшего звена на государственной службе и в экономической сфере? И насколько соответствуют эти принципы категорическому нравственному императиву, который требует от человека: «...поступай так, чтобы ты всегда относился к человечеству и в своём лице, и в лице всякого другого как к цели, и никогда – только как к средству»?**<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Кант И. Сочинения. В 8-ми т. Т. 4. М: Чоро, 1994. С. 205.

**Д. А. Атерлей и И. Г. Боринец.** Ответ будет опять исходя из нашего опыта. Те CEO, с которыми мы работали и работаем, имеют принцип разумной честности в отношениях с людьми, и он заключается в том, что «как сказал, так и сделал», и важен принцип следованию договоренностям. Они могут недоговаривать чего-то, но если говорят – говорят только правду. И на этом базируется очень многое: от кармы до профессиональной репутации, – и они сильно на это ориентированы. Второе наблюдение, менее весомое, но значимое – это история о хороших расставаниях. Если не смогли договориться, то все эти руководители предпочитают расставаться хорошо, чтобы у людей и самого руководителя не оставалось затаенных обид и т.д. Еще один принцип – это следование своей цели. Выбор себя, а не обстоятельств тоже отличает больших руководителей, с которыми мы работаем. Потому что, если мы начинаем выбирать обстоятельства и говорить, что в данных конкретных обстоятельствах я не смог реализовать, это говорит о том, что не так уж и хотел реализовываться.

**А. В. Казанцева.** Хотелось бы написать так: «Человечность». Понимание на уровне головы и сердца (или души), что и сотрудники, и коллеги, и руководители, и клиенты, и партнеры, и жители страны, в первую очередь люди. И у каждого такого человека есть свои особенности, потребности, желания, обстоятельства, настроения и состояния. И человечность дает практически безграничные возможности для реализации всего задуманного.

Но чаще действует принцип «Результат любой ценой», и тогда люди выступают всё-таки как средство.

Но принцип человечности постепенно разрастается, пусть он растет в большей степени как ответ на кадровый кризис, но в данном случае причина не так важна, как суть.

**Е. М. Переплеснин.** Современные российские руководители высшего звена в своей деятельности опираются на несколько основных принципов. Однако стоит отметить, что в зависимости от сферы деятельности (государственная служба или бизнес) эти принципы могут немного отличаться.

Основные принципы для современных российских руководителей высшего звена на государственной службе:

- законность и справедливость: руководители на государственной службе должны соблюдать законы и действовать справедливо, учитывая интересы общества и государства;
- ответственность перед обществом: работая на благо общества, государственные руководители должны руководствоваться высокими этическими стандартами и выполнять социальные обязательства;
- профессионализм и компетентность: высокий уровень профессионализма и глубокие знания в своей сфере деятельности являются залогом эффективного выполнения служебных обязанностей;
- открытость и прозрачность: руководители должны стремиться к открытости и прозрачности в своей работе, предоставляя общественности доступ к информации и обеспечивая подотчетность;
- командная работа и сотрудничество: командная работа и взаимодействие с коллегами из разных подразделений помогают достигать общих целей и решать сложные задачи.

Основные принципы для современных российских руководителей высшего звена в бизнесе:

- приоритет интересов клиента: основной целью бизнеса является удовлетворение потребностей клиентов и предоставление высококачественных продуктов и услуг;
- рентабельность и прибыльность: прибыль и рентабельность являются ключевыми показателями успешности бизнеса, но они должны достигаться справедливыми методами;

- социальная ответственность: современные компании стремятся быть социально ответственными, поддерживая благотворительные инициативы и заботясь о благополучии своих сотрудников и окружающей среды;
- инновации и адаптивность: быстроменяющийся мир требует от бизнеса гибкости и готовности к внедрению новых технологий и методов работы;
- доверие и репутация: компании стремятся построить долгосрочные отношения с клиентами и партнерами, основанные на доверии и хорошей репутации.

Соответствие принципам и категорическому нравственному императиву:

- законность и справедливость: этот принцип соответствует категорическому нравственному императиву, поскольку он подчеркивает уважение к закону и стремление к справедливости, рассматривая людей как цель, а не средство;
- ответственность перед обществом: принцип ответственности перед обществом также соответствует императиву, так как он требует от руководителей учитывать интересы и нужды общества, признавая людей как конечную цель, а не средство для достижения личных или корпоративных целей;
- профессионализм и компетентность: профессионализм и компетентность направлены на предоставление качественных услуг и продуктов, что в конечном итоге служит интересам потребителей и общества в целом, тем самым подтверждая уважение к людям как к цели;
- открытость и прозрачность: открытость и прозрачность способствуют созданию атмосферы доверия и сотрудничества, что соответствует нравственному императиву, так как люди рассматриваются как равноправные участники процесса, а не просто средства для достижения целей руководства;
- командная работа и сотрудничество: принципы командной работы и сотрудничества также согласуются с категорическим нравственным императивом, поскольку они предполагают уважительное отношение к коллегам и совместное достижение целей, где каждый человек является ценным участником процесса.

**Т. В. Скипетрова.** Парадокс в том, что, несмотря на довольно высокий интерес современных руководителей к обучению, участие в различных образовательных программах и наличие диплома рассматривается зачастую, как карьерный лифт, а не изучение инструментов управления и повышение собственного интеллектуального уровня. Теория «проходит мимо», отдается предпочтение изучению кейсов и ситуаций без анализа, обобщений, систематизации. Тем отраднее иногда наблюдать, как руководители различного уровня бурно обсуждают применимость на практике такой «классики» менеджмента, как 14 принципов управления А.Файоля, 12 принципов производительности Г.Эмерсона или памятку «Как надо работать» А.Гастева. Порой эти идеи открываются руководителям с неожиданной стороны, и они заявляют о том, что берут их на вооружение. Точно поставленные цели и идеалы, власть и ответственность, единство руководства, корпоративный дух, порядок, дисциплина, делегирование – вот неполный список принципов – правил современных руководителей.

Нравственные императивы в работе руководителей проявляются в отношении к подчиненным, к вышестоящему руководству, населению страны в целом. Как и в любом социальном явлении здесь можно найти положительные и отрицательные примеры или дисфункции. Есть руководители, которые демонстрируют высокие моральные качества, опираясь в своей деятельности на принципы «делай что должно и будь, что будет», «благо народа да будет высшим законом». В то же время мы являемся свидетелями того, как действия руководителей определяют другие, безнравственные императивы: «после нас хоть потоп», «на наш век хватит», «разделяй и властвуй», «действуй сейчас, оправдывайся позже», «боятся, значит уважают».

**Е. А. Шурухт.** Бывает по-разному. Говоря откровенно, я встречала часто и тех, кто относится к сотрудникам и человечеству только как к средству достижения своих целей, довольно объектно выстраивая свою тактику достижения результата, теряя фокус на человеческом отношении и к себе, и к другим, и видела тех, для кого было важно оставаться человеком неравнодушным к боли, к страданию другого, быть наставником, созидать что-то важное. Что это говорит про принципы? Объединить и дать здесь единый ответ, наверное, мне сложно. Для кого-то важным принципом является исполнительность и требовательность к себе и другим без права на ошибку, для кого-то осмысленность своих действий и возможность оставить что-то после себя, в том числе хорошую память, для кого-то основополагающим является лояльность и организация деятельности из ощущения причастности и приверженности логике более сильного лидера.

**Е. В. Селезнева.** Благодарю всех участников за интерес к теме нашего круглого стола и максимальную полноту ответов на поставленные вопросы. Очень важно, что все, кто участвовал в круглом столе, являются экспертами в области оценки и диагностики кадров управления, которые в реальной практике «сталкиваются» с руководителями, занимающими самые разные позиции в управленческой иерархии, и получают возможность достаточно глубоко «проникать» в их личность и строить свои выводы не только на основе чужой теории, но и опираясь на собственные квалификацию и опыт.

Участники нашего диалога согласились, что для достижения управленческого успеха современные российские руководители высшего звена, с одной стороны, должны обладать определенными императивными личностными качествами, т.е. качествами, которые выступают как инварианты их профессионализма, а с другой, ряд личностных особенностей для топ-менеджеров недопустимы. И если мы обобщим ответы экспертов, то окажется, что к императивным качествам руководителей высшего звена независимо от того, работают ли они в сфере государственного управления или в экономической сфере, можно отнести личностные характеристики, определяющие, во-первых, особенности внутренней, психологической деятельности (системное, аналитическое, стратегическое мышление; целеустремленность и способность расставлять приоритеты; стратегическое планирование; эмоциональный интеллект и др.), во-вторых, особенности взаимодействия руководителя с подчиненными (лидерство; коммуникабельность; гуманность; справедливость и др.), в-третьих, особенности процессов самоуправления и саморазвития (гибкость; адаптивность; стрессоустойчивость; решительность; креативность и др.). А недопустимы для руководителей высшего звена, по мнению экспертов, с одной стороны, отсутствие или недостаточная выраженность некоторых из императивных качеств (например, недостаток гибкости, низкая стрессоустойчивость, низкий уровень ответственности и т.п.), а с другой стороны, чрезмерная выраженность иных характеристик (например, чрезмерная амбициозность).

Наиболее важные для современных российских руководителей навыки и умения, как подчеркивали участники круглого стола, в основном являются внешней, деятельностной формой проявления императивных личностных характеристик. А кроме того, формирование ряда навыков и умений становится необходимым для руководителя в связи с требованиями профессии и социокультурной среды.

Особый интерес, на мой взгляд, представляет разговор о ценностях и принципах современных российских руководителей. Эксперты очень точно показали, как особенности социальной сферы, в которой осуществляет свою деятельность руководитель, влияют на его ценности и принципы, по существу, «задают» их. А руководитель так или иначе, декларативно или на деле, транслирует свои ценности и принципы в процессе организационных взаимодействий, тем самым влияя на подчиненных. И это может стать либо ресурсом развития отдельных

сотрудников и организации в целом, либо фактором постепенной деструкции ее деятельности.

Еще раз благодарю участников круглого стола и надеюсь еще не раз встретиться с ними, чтобы обсудить те или иные актуальные проблемы, связанные с вопросами диагностики и оценки управленческих кадров.

## Modern russian leader: imperatives and paradoxes of personality and activity

### Abstract

Materials of the round table devoted to the discussion of the peculiarities of the personality and activities of modern Russian leaders at senior positions in the managerial hierarchy and working in the field of public administration or in the field of economics. The participants of the round table, experts in the field of diagnostics and evaluation of managerial personnel, reflected on the imperative personal qualities and the most important skills and abilities of modern Russian senior managers, about which personal qualities are unacceptable for top managers; They analyzed the features of psychological portraits of modern Russian senior managers in the civil service and in the economic sphere; expressed their opinion on the differences between the declared and real values of top managers and the influence of the values of managers on the activities of their subordinates; discussed the basic principles of modern Russian senior managers and the degree of compliance of these principles with the categorical moral imperative.

### Key words

• public service • economics • leader • personal qualities • skills • abilities • values • principles •

**К представленным в журнал материалам предъявляются следующие требования:**

- статья должна быть написана на русском или английском языке;
- статья должна быть оформлена в соответствии с требованиями журнала, размещёнными на сайте [www.journal-foir.ru](http://www.journal-foir.ru);
- статья должна соответствовать профилю журнала;
- материал, предлагаемый автором для публикации, должен быть оригинальным, не публиковавшимся ранее.

Статьи, поступившие в журнал, подлежат обязательному независимому рецензированию.

Ответственность за содержание статей несут авторы. Мнение редколлегии может не совпадать с точкой зрения автора.

Подробная информация о требованиях к оформлению статей и тезисов размещена на сайте издания [www.journal-foir.ru](http://www.journal-foir.ru)

Материалы журнала размещаются на сайте [www.journal-foir.ru](http://www.journal-foir.ru), а также имеют полнотекстовую сетевую версию на платформе Научной электронной библиотеки (eLIBRARY.RU).

При цитировании ссылка на журнал «Личность: ресурсы и потенциал» обязательна.

**Над номером работали:**

Ответственный секретарь: З.М. Гояева

Компьютерная вёрстка: С.А. Корчак

Системное администрирование сайта: С.А. Корчак



НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

ПОСМОТРЕТЬ  
ВСЕ ВЫПУСКИ  
ЖУРНАЛА

[journal-foir.ru](http://journal-foir.ru)



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ  
АКАДЕМИЯ



ВШГУ  
Высшая школа  
государственного  
управления

ФОИР  
ВШГУ РАНХиГС

ФАКУЛЬТЕТ  
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КАДРОВ