

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

№ 2 (26) | 2025



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

№2 (26) | 2025

ISSN 2782-4144 (online)



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);
- Константинова Л.В.** — доктор социологических наук, профессор (РЭУ им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия);
- 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);
- Назарова Е.А.** — доктор социологических наук, профессор (МГИМО МИД России, Москва, 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

Содержание



От редакционного коллектива _____

7

Личность и команды в системах управления: наука и практика

Евсеенко В.А.

Мотивация профессионального развития персонала в условиях перехода к инновационной экономике _____

9

Семенов А.В.

Ценностные ориентиры участников государственно-частного партнерства и социальное развитие современного российского общества _____

23

Шингаев С.М.

Слагаемые харизмы современного руководителя образовательной организации _____

37

Государственное и муниципальное управление: наука и практика

Охотский Е.В.

Лидерство в политике и государственном управлении: социопсихологический анализ прошлого и настоящего _____

46

Шебураков И.Б., Татарина Л.Н.

Успешность карьеры и возможности карьерного развития в восприятии гражданских служащих _____

66

Омирова Л.А.

Концепция целостного управления персоналом как основа кадровой политики в Туркменистане _____

77

Траектории личностного и профессионального развития

Ширяева Д.А., Яковлев Л.С.

Сетевая среда проектных моделей формирования референтного
компетентностного лидерства _____

87

Современные кадровые технологии

Самольянов О.А.

Смысловая компонента мотивации персонала к труду _____

102

От редакционного коллектива

Уважаемые авторы и читатели!

Перед вами летний выпуск журнала «Личность: ресурсы и потенциал». Рады приветствовать вас на его страницах.

Мы живем во времена, когда отдельно взятый человек практически не может не развиваться. У него на это просто нет шансов. Личность, будучи частью постоянно претерпевающего изменения социума, вместе с ним трансформируется, развивая имеющиеся качества, приобретая новые навыки, стремясь приблизиться к наиболее востребованной обществом версии себя. Особенно ярко такая динамика прослеживается в профессиональной жизни. И, конечно, важно, чтобы процессы развития и личности, и общества описывались, изучались, совершенствовались (и многое другое). Научные исследования в области профессионального развития и практическое применение полученных результатов чрезвычайно актуальны и полезны. Представляем вашему вниманию статьи на тему профессионального развития и управления персоналом. В частности, В.А. Евсеенко пишет о мотивации персонала в условиях экономических трансформаций; И.Б. Шебураков и Л.Н. Татарина — об успешности карьеры и возможности карьерного развития на госслужбе; Л.А. Омирова — о целостном управлении персоналом; О.А. Самольянов — о смысловой компоненте мотивации персонала.

Кроме того, в номере опубликованы статьи, посвященные феномену лидерства в политике и государственном управлении (Е.В. Охотский); сетевой среде проектных моделей формирования референтного компетентного лидерства (Д.А. Ширяева, Л.С. Яковлев); харизме руководителя в образовательной сфере (С.М. Шингаев); ценностных ориентирах участников государственно-частного партнерства (А.В. Семенов).

Благодарим всех авторов за доверие и сотрудничество, читателей — за интерес и любовь к познанию.

С пожеланиями теплого,
яркого и насыщенного лета,
ответственный секретарь журнала
«Личность: ресурсы и потенциал»
Зарина Гояева

СОДЕРЖАНИЕ



СЛЕДУЮЩАЯ



ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



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

Мотивация профессионального развития персонала в условиях перехода к инновационной экономике



Евсеенко Виктория Александровна

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учёта и аудита ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация
e-mail: evseenko-viktoriya@mail.ru

Аннотация

Анализ научных исследований и использование междисциплинарного подхода позволили обосновать наличие тесной взаимосвязи между профессиональным развитием человека и развитием социума. Доказана необходимость многоаспектного изучения развития человека, закономерностей его профессионального роста и обретения целостной системы характеристик в сфере труда с учётом динамических изменений в развитии социума. Профессиональное развитие персонала предлагается трактовать дуально (на уровне организации и на уровне работников), что позволит сосредоточить внимание на необходимости совместной заинтересованности социальных партнёров в непрерывном профессиональном росте работников. Систематизация методов и технологий управления мотивацией профессионального развития показала следующие их общие черты: расширение спектра действия; охват мотивирующим влиянием всех социальных партнёров; ориентация на инновационно-интеллектуальное развитие; оценка полезности различных форм обучения для профессионального роста персонала. Предложен научно-методический подход к совершенствованию технологий оценивания персонала в системе управления мотивацией профессионального развития, предусматривающий процедуры поэтапной комплексной оценки качественных характеристик персонала и его мотивированности внутри профессиональных групп. Это создаёт основу для коррекции стимулов к профессиональному росту в зависимости от изменений в компетентностях конкретных работников.

Ключевые слова

• профессиональное развитие • персонал • мотивация • методы и технологии управления • социум • инновационная экономика •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Введение

В последние годы проблема надлежащего профессионального развития персонала приобретает всё большую актуальность в условиях повышения мировых требований к качеству подготовки работников на фоне ускоренной информатизации общества, глобальных инновационных процессов, усиления инновационного содержания труда. Нехватка востребованных профессиональных компетентностей работников отечественных предприятий по сравнению с работниками ведущих предприятий развитых стран препятствует повышению конкурентоспособности нашей промышленности. Накопленные недостатки в организации и качестве профессионального развития обусловлены деформациями в трудовом воспитании, образовании, оценке и оплате труда, перекосами во взаимодействии рынков труда и образовательных услуг, слабостью сотрудничества социальных партнёров (органов власти, учебных заведений, предприятий) в вопросах профессионального развития работников. Они приводят к низкой мобильности и слабой социализации работников, неготовности мотивировать себя к постоянному профессиональному росту, брать ответственность не только за собственную конкурентоспособность, но и за развитие предприятия, региона, страны.

Различные аспекты мотивации работников к эффективной трудовой деятельности, в частности к образовательно-профессиональному развитию, стали предметом исследования многих учёных.

Так, О.С.Валова, В.Н.Софьина и А.С.Галченко, проанализировав зарубежный и отечественный опыт мотивации персонала, показали, что, используя его, можно повысить эффективность работы российских организаций [1]. Е. Ю. Гирфанова рассмотрела профессиональное развитие персонала как один из самых важных компонентов кадровой политики и выделила наиболее значимые этапы профессионального развития работников организации [2]. Г. Н. Гужина предложила индивидуальный набор применяемых методов мотивации персонала, которые бы в наибольшей мере соответствовали потребностям персонала и специфике выполняемой им работы [3]. Е.А. Кузнецов, проанализировав психологические, социологические и экономические аспекты самореализации и профессионального развития, предложил междисциплинарный подход к реализации потенциала персонала и его профессионального роста в рамках ограничений и возможностей, предоставляемых рабочей средой [4].

Т. Н. Лобанова провела анализ мотивационной структуры, а также выделила содержательные характеристики трудовых интересов сотрудников и руководителей, работающих дистанционно [5]. Совместно с Л. Н. Захаровой она показала, что новый, ориентированный прежде всего на интеллектуальную силу тип труда вызывает необходимость более активной работы психологов с когнитивными и поведенческими аспектами вовлечённости в полимотивированной среде, поиска методов активизации межгрупповой адаптации, а также учёта влияния трудовых интересов работников на профессиональную мотивацию [6].

А. В. Острожная и О. А. Лымарева раскрыли роль обучения, повышения квалификации, карьерного роста и личностного развития сотрудников с точки зрения повышения их эффективности работы, вовлечённости и мотивации [7]. А. С. Павловец рассмотрела компетенции как знания, умения, навыки, модели поведения, а также личностные способности сотрудника решать поставленные перед ним профессиональные задачи [8]. Э. Ф. Зеер с соавторами рассмотрели психологические особенности профессионального развития представителей старшего поколения [9]. Ю. В. Синягин, Н. Ю. Синягина и Ю. К. Баркова предложили разработать научно-обоснованную модель управления личностно-профессиональным развитием управленческих кадров [10]. Н. Н. Сметанина рассмотрела принципы проведения аттестации, её преимущества и недостатки в качестве ключевого метода оценки, управления и мотивации персонала, спо-



собствующего повышению общей производительности труда на предприятии [11].

Е. В. Терелецкова и Д. Х. Юсупов провели структурный анализ компетенции и компетентности в системе управления персоналом, а также изучили модели компетенций для профессионального развития персонала [12]. Т. В. Христидис определила основные факторы, влияющие на развитие внутренней мотивации обучающихся в современной образовательной среде [13]. Е. А. Чекунова рассмотрела методы профессионального развития активного персонала и обосновала, каким образом данные методы могут быть органично встроены в процесс управления профессиональным развитием персонала организации [14]. С. Ж. Нургалиева, З. А. Арынова и Ж. С. Хусаинова изучили практические аспекты управления мотивационными инструментами и провели анализ их эффективности в разрезе основных этапов управления персоналом организации, в том числе профессионального развития [15].

Однако, несмотря на существенный вклад учёных в изучение данной проблематики, научно-методическое обоснование мотивации профессионального развития всё ещё требует более глубокого исследования. В частности, актуальной задачей является изучение путей и средств формирования эффективного механизма мотивации профессионального развития персонала.

Целью статьи является обобщение теоретико-методических основ управления мотивацией профессионального развития персонала в условиях перехода к инновационной экономике. Достижение этой цели обусловило необходимость решения следующих задач: раскрыть сущность профессионального развития персонала и определить его роль в социуме; систематизировать методы и технологии управления мотивацией профессионального развития персонала; предложить научно-методический подход к оценке персонала в системе управления мотивацией профессионального развития.

Профессиональное развитие персонала: сущность и роль в социуме

Движение России к инновационной экономике, острая потребность в экономическом росте на базе модернизации производства, внедрении новых технологий, разработке инноваций обуславливают насущную необходимость переосмысления имеющихся научных подходов и определение новых возможностей создания условий для непрерывного профессионального развития персонала организаций. В то же время решение экономических и социальных проблем по развитию персонала невозможно без формирования современной теории мотивации профессионального развития, без углублённого изучения теоретических устоев, сущности и места профессионального развития в социуме.

Профессиональное развитие естественно связано с человеческими способностями к труду, стремлениями человека к эффективной трудовой деятельности, потребностями постоянного совершенствования приобретённых навыков через обретение новых знаний. Это даёт основания для изучения природы профессионального развития методами акмеологии как науки о закономерностях и механизмах развития человека на этапе его зрелости. Задействуя методы акмеологии, а также теоретические достижения философии, психологии, социологии, педагогики и других наук, мы предлагаем авторское видение системной взаимосвязи профессионального развития человека и социума (рис. 1).





Рисунок 1. Схема системной взаимосвязи между профессиональным развитием человека и социумом

Как видно из схемы, представленной на рис. 1, на протяжении жизни человек проходит через различные этапы, с одной стороны, физического, интеллектуального, культурного, т.е. личностного, а с другой стороны, профессионального развития. Эти этапы определяются множеством факторов, включая воспитание, образование, избранную профессию и трудовую деятельность, которая может соответствовать или не соответствовать полученной квалификации. Хотя разные аспекты развития не всегда синхронизированы, они, как правило, протекают параллельно. Физическое созревание человека сопровождается интеллектуальным ростом и формированием профессиональных предпочтений, которые реализуются на рынке труда. Это подчёркивает неповторимость каждого человека и индивидуальность его профессионального пути. Профессиональное развитие, представляющее собой процесс освоения одной или нескольких профессий в ходе трудовой деятельности, признаётся одним из ключевых факторов, способствующих достижению человеком зрелости и активно преобразующейся индивидуальности.

В свою очередь содержание и формы профессионального развития нельзя считать неизменными во времени и пространстве. Поэтому профессиональный мир (сфера профессионального развития) имеет разные направления своего проявления и различные характерные признаки (рис. 2).





Рисунок 2. Схема общих представлений о сфере профессионального развития

В ходе социально-экономического прогресса человек приобретает специфические профессиональные навыки и развивает свой интеллектуальный и инновационный потенциал. Формирование этого потенциала обусловлено взаимодействием субъективных и объективных факторов. К ним относятся индивидуальные особенности развития, социально-экономические условия, возможности общественного прогресса, основанные на научных и технологических достижениях, накоплении знаний, темпах перехода к постиндустриальной экономике, а также своевременное выявление и реализация путей удовлетворения потребностей общества. Качественное совершенствование профессиональных навыков и знаний людей неизбежно оказывает влияние на развитие социума, поскольку эти два процесса находятся в постоянном взаимодействии и взаимной зависимости.

Пользуясь положениями акмеологии, можно утверждать, что акме выступает признаком достижения вершины развития профессионального, творческого потенциала социального субъекта (представителя любой профессии).

В этом контексте представляется важным выяснение особенностей формирования системы характеристик человека под влиянием социальных, экономических, демографических, технико-технологических и культурных факторов и условий. Шаг за шагом должны быть исследованы специфические механизмы и результаты таких воздействий на макро-, мезо-, микроэкономическом уровнях на организацию жизнедеятельности человека, что делает возможным выявление и реализацию его профессионального потенциала.

Важно отметить, что индивиды существенно различаются по своей способности противостоять неблагоприятным условиям и достигать поставленных целей вопреки им. Их акме, оцениваемое в контексте конкретных ситуаций, демонстрирует уровень развития их личностных качеств, профессионализма и эффективности как субъектов деятельности.

Поэтому профессиональное определение личности также необходимо связывать с необходимостью осуществлять трудовой выбор на рынке труда в условиях неопределённости, остроты как личностных проблем граждан, так и социально-экономических проблем общества, к решению которых не все и не всегда готовы и способны.



На рис. 3 представлена схема авторского подхода к пониманию связи системы черт человека и социума в контексте профессионального развития личности.



Рисунок 3. Связь элементов целостной системы характеристик человека в измерениях социума в контексте её профессионального развития

На основе объединения индивидуальных и общественных усилий по профессиональной подготовке человека (на уровне образовательных учреждений, предприятий с участием государства) происходит его постепенное профессиональное развитие. Учреждения организуют трудовое воспитание, профориентацию, профессиональную подготовку в соответствии со своими полномочиями на рынке образования. Предприятия создают службы управления развитием персонала, используют специальные методы и системы управления профессиональным развитием, которые включают в себя управление производственной адаптацией персонала, профессиональным обучением, переподготовкой и повышением квалификации, аттестацией и сертификацией персонала, планированием карьеры, подготовкой резерва.

Все эти меры должны срабатывать в интересах наращивания профессионализма отдельного человека и трудоспособного населения в целом, а значит, должны ориентироваться на процессы обретения компетентностей, которые отличаются новым содержанием, отвечают требованиям времени, динамичным изменениям рыночного спроса, окружающей среды, вызовам конкуренции, глобализации, мировым тенденциям инновационного развития. В таком понимании социальные и экономические выгоды будет иметь тот социум, в котором создаются лучшие возможности для качественного и эффективного профессионального развития человека, реализации его профессионального потенциала.

Следует понимать, что формирование профессионала не сводится исключительно к задачам организации профессиональной подготовки. Чем сложнее становятся требования к компетентностям современного работника,



тем больше проявляется ограниченность стремлений достичь целей становления специалиста традиционными средствами профессионального обучения на предприятии.

В становлении специалиста (профессионала) нельзя недооценивать огромное значение культуры, духовности, приоритетных ценностей человека, силы его мотиваций к эффективному труду, творчеству, обновлению знаний. При этом важно, чтобы темпы получения новых знаний и умений не отставали от стремительных перемен профессионального мира, глобальных тенденций, сдвигов в инновационном развитии. Следовательно, роль профессионального развития человека в социуме нельзя воспринимать упрощённо.

Мы предлагаем определять сущность понятия «профессиональное развитие персонала организации», используя дуальный подход:

а) на уровне организации – как комплекс мер, обеспечивающий непрерывное обновление профессиональных знаний и навыков персонала, его адаптацию к возрастающим профессиональным требованиям, заинтересованность в профессиональном росте в интересах активизации инновационной деятельности и повышения конкурентоспособности организации;

б) на уровне работников – как процесс непрерывного развития профессиональных компетентностей на основе сочетания саморазвития с профессиональным обучением в организации, повышением самомотивации к реализации инновационных целей организации.

Методы и технологии управления мотивацией профессионального развития персонала

Управление мотивацией профессионального развития персонала предстаёт достаточно сложным процессом с учётом множества объективных и субъективных факторов, формирующих мотивы трудового поведения работника и влияющих на выбор регуляторов и инструментов механизма мотивации. Следует понять, что механизм мотивации профессионального развития персонала зависит не только от успешности организации, прогрессивности и осведомлённости его руководства в вопросах мотивации трудового поведения, а прежде всего от методов и технологий мотивационного воздействия на разных экономических уровнях (на личном уровне, на уровне организации, региона, страны).

Отметим, что построение эффективного механизма мотивации профессионального развития персонала признают одним из важнейших направлений формирования системы эффективного управления современной организацией.

В условиях движения к инновационной экономике в мире происходят качественные изменения в системе мотивации персонала, методах и технологиях воздействия на трудовое поведение, которые заслуживают внимания.

Например, мотивационные системы успешных международных компаний становятся всё более ориентированными на разные возрастные группы работников, в частности, на креативную молодёжь, имеющую отличные от традиционных ценностные ориентации, побудительные мотивы к труду инновационного содержания. На первый план для такой категории работников выдвигаются интерес к труду, возможности самосовершенствования, саморазвития. В связи с этим возрастает значимость методов нематериальной мотивации, для которой характерно поощрение интересной по содержанию трудовой деятельности, предусматривающей постоянное развитие специалиста. При этом стремление к получению большего дохода часто становится второстепенным, а приоритетными считаются возможности проявления творчества, саморазвития, расширения границ самостоятельности в работе, самореализация. Доход служит лишь предпосылкой для реализации интересов и потребностей более высокого уровня, не связанных с непосредственным потреблением большего количества ма-



териальных благ [1].

Однако, как доказывает практика, реальное распространение нематериальных методов мотивации становится возможным всё же только в случае удовлетворения базовых потребностей работающего человека. Другими словами, рычаги нематериальной мотивации персонала приобретают не меньшее значение, чем рычаги материальной мотивации, только в странах с высоким качеством человеческого развития, надёжной социальной защитой.

Изменения в функционировании мотивационных механизмов на уровне организаций в значительной степени являются следствием влияния глобализации и информатизации экономики. В то же время целесообразно подчеркнуть, что истоки изменений в методах и технологиях управления мотивацией профессионального развития во многом связаны с тем, что в мире постепенно произошло переосмысление роли образования и профессионального развития персонала, поскольку неотложным вопросом стало повышение темпов экономического роста и конкурентоспособности в глобальном измерении. Общество пришло к выводу, что сферу профессионального развития следует лучше адаптировать к потребностям экономики с помощью:

- формирования востребованных компетентностей для лучшего трудоустройства;
- мотивации работников и предпринимателей к постоянному профессиональному развитию;
- поиска новых подходов к организации профессионального обучения;
- поиска новых возможностей социального взаимодействия и партнёрства, новых методов инвестирования в эффективное профессиональное развитие.

Следовательно, возрастает зависимость экономического роста, повышения конкурентоспособности от непрерывного профессионального образования и обучения, включающего внутрифирменную подготовку и постоянное профессиональное развитие персонала.

Современные модели профессионального образования и обучения отражают приоритеты современного развития стран в условиях глобализации и обострения международной конкуренции. Для преодоления проблем несоответствия взаимодействия рынка образования и рынка труда было предложено распространить опыт дуального профессионального образования. В этом контексте в профессиональном развитии определяющее место стали занимать следующие модели образования и обучения:

- модель, охватывающая обучение и в образовательном учреждении, и в организации, но предполагающая обучение на базе образовательного учреждения;
- дуальная модель, предусматривающая в первую половину дня обучение в образовательном учреждении, а во вторую – в организации (возможны другие комбинации, например, неделя – в колледже, университете, следующая неделя – оплачиваемая практика в организации);
- интегрированная модель, цели, содержание и потребности которой определяются организациями с активным участием образовательных учреждений.

Все эти модели профессионального развития предполагают использование инструментов социального партнёрства, т.е. опору на взаимодействие бизнеса и образования, содействие власти в интересах повышения качества и конкурентоспособности человеческого капитала предприятий и организаций.

Следует подчеркнуть, что выбор приемлемых методов и технологий мотивации в сфере профессионального развития персонала требует, прежде всего, объективной оценки состояния такого развития.



Подходы к оценке персонала в системе управления мотивацией профессионального развития

Среди технологий управления мотивацией профессионального развития ключевая роль должна отводиться оценке положительных изменений в развитии профессиональных компетентностей, результатах труда, достигнутых именно благодаря профессиональному обучению. Поэтому, для современной теории и практики управления мотивацией персонала в сфере профессионального развития чрезвычайно важно определение соответствующих методических подходов к оценке текущего и перспективного состояния профессионального развития персонала с помощью определённых технологий как совокупности приёмов, методов и процедур.

Оценка персонала рассматривается как неотъемлемый компонент системы мотивации, используемый в различных формах в рамках аттестации сотрудников. Одновременно она выступает инструментом анализа качественного состава кадрового потенциала организации, позволяющим выявить как сильные, так и слабые стороны персонала.

Общий подход к оценке персонала в технологиях управления мотивацией профессионального развития можно представить в виде схемы (рис. 4).

Профессиональное развитие, имея векторный характер изменений в качестве профессиональной подготовки, требует идентификаций относительно его направленности и определяющего состояния. Это предполагает, прежде всего, оценку приобретённых компетентностей (знаний, умений, опыта), учёт имеющихся деловых и профессиональных качеств работников, оценку их соответствия требованиям работодателя, профессиональным обязанностям и должности (рабочему месту).



Рисунок 4. Технология оценки мотивации персонала к профессиональному развитию



Оценкой профессионального развития персонала следует называть результат оценивания, представленный определённой шкалой с учётом разработанных для этого критериев. Приведённая на рис. 4 система оценивания имеет по меньшей мере четыре составляющих:

- направления оценки;
- методы оценки;
- процедуры оценки;
- результаты оценки, предложения, рекомендации.

Составляющая «направления оценки» касается работника как объекта анализа, его профессиональных компетентностей, трудовой деятельности, результатов труда. Составляющей «процедуры оценки» охвачены место оценивания, субъекты оценки, сроки и периодичность оценивания, технические и организационные средства, используемые для оценки.

При этом повышение требований к приобретению необходимых профессиональных компетентностей требует постоянного обновления методов и технологий оценки развития персонала в системе управления мотивацией.

Результатом оценки персонала в общем случае выступают:

а) при административной оценке результативность труда работников, которая основана на анализе объёма и качества выполненных им задач, а также соответствия его деятельности функциональным обязанностям и требованиям должностной инструкции;

б) при информационной оценке выявление проблем в деятельности персонала, которое направлено на обнаружение и разрешение возникших трудностей, а также на стимулирование здоровой конкуренции внутри коллектива;

в) при мотивационной оценке обоснование необходимости внесения коррективов в систему оплаты труда, развитие мотивирующих факторов, способствующих личностной удовлетворённости работников и усилению их ориентации на достижение стратегических целей развития организации.

Среди технологий оценки профессионального развития персонала следует выделять традиционные и нетрадиционные технологии.

Традиционные технологии в качестве объекта оценивания выделяют отдельного работника и основываются на субъективной оценке его руководителя или коллег по совместной деятельности. Такая оценка не учитывает целей организации, часто ориентирована на прежние достижения, обходит долгосрочные перспективы развития.

Нетрадиционные технологии оценивания профессионального развития в качестве объекта оценивания выделяют коллектив работников (рабочую группу, бригаду, подразделение), акцентируя внимание на умении работать в команде с учётом перспектив развития организации, способности учиться и переучиваться, овладевать новыми профессиями.

Указанные технологии, в свою очередь, делятся на три условных группы методов и процедур оценивания – качественные, количественные, комбинированные. Первую группу составляют преимущественно методы биографического описания, устные характеристики работников, вторую – все методы количественной оценки качеств, третью – методы экспертной оценки, тестирования, мониторинга.

Использование этих и других методов оценки персонала не снимает проблематику оценивания профессионального развития в целом и, в частности, проблему определения уровня мотивированности к профессиональному обучению. В теории и практике оценивания всё ещё часто используется эклектический подход, т.е. применяются не связанные между собой методы, что приводит к бессистемности, недостаточной объективности и упрощению процедур анализа. Отсутствует обратная связь между оцениваемым объектом и субъектами оценки, а также ясность относительно полноты и достаточности параметров, используемых для оценки. Это особенно актуально при оценке эффективности мотивации персонала на отечественных предприятиях.



Следует подчеркнуть, что в этом же контексте остаётся проблемным вопросом оценка аспектов внутренней мотивации отдельных работников, выбор технологий мотивационного воздействия в зависимости от индивидуального подхода к работнику как к личности. Значимость такого подхода нельзя недооценивать, поскольку из-за индивидуального внутреннего мира человека происходит интерпретация общественных процессов, воспринимаемых индивидом в личностном индивидуально-неповторимом смысле.

Методы и технологии управления мотивацией персонала организаций разнообразны, однако их объединяет общая черта – признание ценности качественного человеческого капитала и ориентация стимулов на его постоянное инновационно-интеллектуальное развитие.

В то же время эти методы и технологии управления мотивацией персонала достаточно изменчивы, поскольку инновационное развитие постоянно выдвигает требования к обновлению знаний, квалификационным качествам персонала, развитию его профессионального потенциала (комплекса приобретённых на протяжении жизни компетентностей, развитых способностей).

Многофакторное оценивание персонала в этом смысле становится требованием времени, без него сложно представить объективное определение адекватных стимулов.

Заключение

Мировой опыт свидетельствует, что важнейшим источником повышения конкурентоспособности организаций является персонал, способный профессионально решать поставленные задачи благодаря компетентностям, мотивации к постоянному профессиональному развитию. Научная мысль подтверждает, что профессиональное развитие персонала следует рассматривать через призму законов диалектики, проявление объективных и закономерных процессов общего развития природы, личности и социума. В этом смысле экономическая наука использует достижения и знания философии, психологии, педагогики, социологии, менеджмента.

Управление мотивацией профессионального развития персонала представляет собой сложную задачу, обусловленную многочисленными объективными и субъективными факторами, которые определяют мотивы трудовой деятельности работника и влияют на выбор методов и инструментов мотивационного механизма. Важно понимать, что эффективность механизма мотивации зависит не только от успешности организации, прогрессивности и компетентности её руководства в вопросах мотивации труда, но прежде всего от методов и технологий мотивационного воздействия на различных уровнях (личном, организационном, региональном, национальном).

В нашем исследовании предложен дуальный подход (с позиций организации и с позиций работников) при трактовке сущности понятия «профессиональное развитие персонала организаций». Такой подход даёт возможность акцентировать внимание на необходимости стимулирования заинтересованности социальных партнёров в непрерывном профессиональном росте персонала. Осуществлена систематизация методов и технологий управления мотивацией профессионального развития персонала, в состав которых дополнительно включена разработанная нами технология оценки персонала.

Представленный научно-методический подход к совершенствованию технологий оценки персонала в системе управления мотивацией его профессионального развития позволяет делать обоснованный и адресный выбор рычагов стимулирования, обеспечивать гибкую корректировку методов мотивационного влияния на персонал в интересах положительных сдвигов в его профессиональном развитии.



Список литературы:

1. Валова О.С., Софьина В.Н. Галченко А.С. Международный опыт мотивации персонала // Современное образование: содержание, технологии, качество. 2019. Т. 1. С. 605-607.
2. Гирфанова Е.Ю. Современные подходы к управлению профессиональным развитием персонала на предприятии // Управленческий учет. 2024. № 11. С. 85-91.
3. Гужина Г.Н. Методические подходы к оценке системы мотивации персонала // Universum: экономика и юриспруденция. 2024. № 8(118). С. 18-20.
4. Кузнецов Е.А. Самореализация и профессиональное развитие в современной организационной структуре [Электронный ресурс] // Мир науки. Педагогика и психология. 2024. Т. 12. № 1. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/56PSMN124.pdf> (дата обращения: 15.03.2025).
5. Лобанова Т.Н. Анализ мотивационной структуры и трудовых интересов руководителей и сотрудников на удалённой работе // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. 2022. № 3. С. 200-224. DOI 10.11621/vsp.2022.03.10.
6. Лобанова Т.Н., Захарова Л.Н. Психология труда индустрии 4.0 // Организационная психология. 2020. Т. 10. № 1. С. 194-207.
7. Острожная А.В., Лымарева О.А. Профессиональное развитие персонала как элемент мотивационной системы предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 1-1(119). С. 209-212. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-1-1-209-212
8. Павловец А.С. Формирование и развитие профессиональных компетенций персонала на предприятии // Организатор производства. 2021. Т. 29. № 1. С. 80-89. DOI 10.36622/VSTU.2021.50.56.007
9. Психологические особенности профессионального развития в поздней зрелости / Э. Ф. Зеер [и др.] // Образование и наука. 2020. Т. 22. № 8. С. 75-107. DOI 10.17853/1994-5639-2020-8-75-107.
10. Синягин Ю.В., Синягина Н.Ю., Баркова Ю.К. Управление личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом: технологии оценки и мотивации // Образование личности. 2018. № 2. С. 36-45.
11. Сметанина Н.Н. Аттестация как метод оценки, управления и мотивации персонала // Вестник науки. 2024. Т. 2. № 5(74). С. 176-181.
12. Терелецкова Е.В., Юсупов Д.Х. Компетентностный подход в профессиональном развитии персонала организаций // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 1(169). С. 71-75. DOI 10.34773/EU.2023.1.11.
13. Христидис Т.В. Развитие мотивации к профессиональной деятельности: опыт педагогической практики // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2023. № 6(116). С. 97-106. DOI 10.24412/1997-0803-2023-6116-97-106
14. Чекунова Е.А. Особенности профессионального развития активного персонала в трудовом процессе // Управленческий учет. 2024. № 6. С. 286-296.
15. Nurgalieva S.Zh., Arynova Z.A., Khusainova Zh.S., Nygmanov B. Assessment of the effectiveness of motivational instruments by stages of the organization's personnel management process // Bulletin of the National Institute of Business. 2023. N 3(51). P. 43-52.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



Motivation for professional development of staff in the conditions of transition to an innovative economy

Evseenko Viktoriia Aleksandrovna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Audit of the FSBEI HE «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation

e-mail: evseenko-viktoriya@mail.ru

Abstract

The analysis of scientific research and the use of an interdisciplinary approach made it possible to substantiate the existence of a close relationship between the professional development of an individual and the development of society. The need for a multi-aspect study of human development, patterns of his professional growth and the acquisition of an integrated system of characteristics in the sphere of labor, taking into account the dynamic changes in the development of society, is proven. It is proposed to interpret the professional development of personnel dually (at the level of the organization and at the level of employees), which will focus on the need for joint interest of social partners in the continuous professional growth of employees. Systematization of methods and technologies for managing the motivation of professional development showed the following common features: expansion of the spectrum of action; coverage of the motivating influence of all social partners; focus on innovative and intellectual development; assessment of the usefulness of various forms of training for the professional growth of personnel. The study proposes a scientific and methodological approach to improving personnel assessment technologies in the system of managing the motivation of professional development, providing for procedures for a step-by-step comprehensive assessment of the qualitative characteristics of personnel and their motivation within professional groups. This creates the basis for adjusting incentives for professional growth depending on changes in the competencies of specific employees.

Key words

• professional development • personnel • motivation • management methods and technologies • society • innovative economy •

References

1. Valova O.S., Sofina V.N., Galchenko A.S. International experience in staff motivation // Modern education: content, technology, quality. 2019. Vol. 1. P. 605-607.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

2. Girfanova E.Yu. Modern approaches to managing professional development of staff at the enterprise // Management accounting. 2024. N 11. P. 85-91.
3. Guzhina G.N. Methodological approaches to personnel motivation system assessment // Universum: economics and jurisprudence. 2024. N 8 (118). P. 18-20.
4. Kuznetsov E.A. Self-actualisation and professional development in modern organisational structure. World of Science // Pedagogy and psychology. 2024. Vol. 12. N 1. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/56PSMN124.pdf>. (accessed: 15.03.2025).
5. Lobanova T.N. Analysis of the Motivational Structure and Labor Interests of Managers and Employees in Remote Work // Moscow University Psychology Bulletin). N 3. P. 200-224. DOI 10.11621/vsp.2022.03.10.
6. Lobanova T.N., Zakharova L.N. Work Psychology for Industry 4.0 // Organizational psychology. 2020. Vol. 10. N 1. P. 194-207.
7. Ostrozhnaya A.V., Lymareva O.A. Professional development of employees as an element of the company motivation system // Economy and business: theory and practice. 2025. N 1-1(119). P. 209-212. DOI: 10.24412/2411-0450-2025-1-1-209-212
8. Pavlovets A.S. Formation and development of professional competencies of personnel at the enterprise // Production organizer. 2021. Vol. 29. N 1. P. 80-89. DOI 10.36622/VSTU.2021.50.56.007
9. Psychological peculiarities of professional development in late adulthood / E.F. Zeer [et al.] // The Education and Science Journal. 2020. Vol. 22. N 8. P. 75-107. DOI 10.17853/1994-5639-2020-75-107.
10. Sinyagin Yu.V., Sinyagina N.Yu., Barkova Yu.K. Management of personal professional development and career growth: assessment and motivation technologies // Education of the personality. 2018. N 2. P. 36-45.
11. Smetanina N.N. Certification as method of assessment, management and motivation of personnel // Bulletin of science. 2024. Vol. 2. N 5 (74). P. 176-181.
12. Tereletska E.V., Yusupov D.Kh. Competence-based approach in the professional development of personnel of organizations // Economics and Management: scientific and practical journal. 2023. N 1 (169). P. 71-75. DOI 10.34773/EU.2023.1.11.
13. Khristidis T.V. Development of motivation for professional activity: experience of teaching practice // The Bulletin of Moscow State University of Culture and Arts. 2023. N 6. P. 97-106. DOI 10.24412/1997-0803-2023-6116-97-106.
14. Chekunova E.A. The features of professional improving active staff in labor process // Management accounting. 2024. N 6. P. 286-296.
15. Nurgalieva S.Zh., Arynova Z.A., Khusainova Zh.S., Nygmanov B. Assessment of the effectiveness of motivational instruments by stages of the organization's personnel management process // Bulletin of the National Institute of Business. 2023. N 3(51). P. 43-52.

Поступила в редакцию: 15.03.2025

Принята в печать: 23.05.2025

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



Ценностные ориентиры участников государственно-частного партнерства и социальное развитие современного российского общества



Семенов Александр Викторович

Аспирант/соискатель кафедры экономики и управления социально-экономическими системами Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Российская Федерация
e-mail: alexandr29354@yandex.ru

Аннотация

В статье анализируются ценностные ориентиры и ресурсы социального развития современного российского общества через призму государственно-частного партнерства. Материалом для анализа послужили существующие практики реализации проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере и их влияние на формирование ценностных ориентиров общества. Исследование базируется на системном анализе различных компонентов взаимодействия личности и систем управления в экономическом, управленческом и правовом аспектах. Показано, что модель государственно-частного партнерства способствует формированию новых ценностных установок у субъектов управления и выступает важным ресурсом социального развития. На основе изучения современных практик установлено, что эффективность государственно-частного партнерства зависит от согласованности ценностных ориентиров всех участников партнерства и способности личности адаптироваться к изменяющимся условиям управления.

Ключевые слова

• социальное развитие • системы управления • государственно-частное партнерство • ценностные ориентиры • экономика партнерства • менеджмент проектов • правовое регулирование •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Введение

Российское общество сегодня переживает период значительных преобразований. Привычные модели управления постепенно уступают место новым подходам, среди которых государственно-частное партнерство (далее – ГЧП), представляющее собой долгосрочное взаимодействие государства и бизнеса для решения общественно значимых задач, выделяется особым потенциалом для решения накопившихся социальных задач. Эта модель взаимодействия привлекает внимание тем, что позволяет объединить ресурсы разных секторов экономики в ситуации, когда ни государство, ни бизнес по отдельности не могут эффективно справиться с возникающими проблемами.

Актуальность исследования особенностей взаимодействия государства и бизнеса через призму ГЧП обусловлена практическими соображениями. С одной стороны, бюджетные ограничения заставляют искать альтернативные источники финансирования социальных проектов. С другой — сама природа современных проблем требует неординарных решений, которые часто рождаются на стыке разных организационных культур. При этом возможность превращения формального партнерства в действительно работающий механизм социального развития зависит от конкретных людей, их ценностей и компетенций.

Обращает на себя внимание недостаточное внимание научного сообщества к человеческому измерению ГЧП. Большинство работ сосредоточено на правовых, финансовых и организационных аспектах, тогда как ценностные ориентиры участников партнерства и их влияние на конечный результат остаются малоизученными. Между тем практика показывает, что многие проекты ГЧП буксуют именно из-за несовместимости управленческих культур и отсутствия общего понимания целей сотрудничества.

Ситуация усложняется тем, что в научной литературе до сих пор не сложилось единого представления о том, как личностные факторы влияют на функционирование партнерских механизмов. Авторы, затрагивающие эту тему, нередко рассматривают отдельные аспекты проблемы без должного внимания к их взаимосвязи, что затрудняет формирование целостного подхода к управлению проектами ГЧП.

Целью нашего исследования является анализ роли личности в системах управления через призму ценностных ориентиров и тех ресурсов социального развития, которые формируются в рамках государственно-частного партнерства. Для достижения этой цели предстоит решить несколько взаимосвязанных задач:

- разобраться в специфике взаимодействия личности и управленческих систем с учетом экономических, правовых и социальных аспектов;
- проследить, как меняются ценностные ориентиры участников в процессе реализации проектов ГЧП;
- выявить те ресурсы общественного развития, которые возникают благодаря партнерским механизмам;
- определить актуальные проблемы и возможные направления совершенствования модели ГЧП в России с учетом человеческого фактора.

Мы рассматриваем ГЧП как систему взаимосвязанных элементов, набор правил, процедур и ценностей участников. Такой многосторонний взгляд помогает увидеть, что за формальными договорами и схемами финансирования стоят живые люди со своими интересами, целями и представлениями о том, как должно работать партнерство между государством и бизнесом.



Личность в системах управления государственно-частного партнерства: концептуальные основы и теоретические подходы

Взаимодействие личности и систем управления характеризуется многогранностью, в которой переплетаются экономические, управленческие, правовые и психологические моменты. Понимание этой сложной динамики требует выхода за пределы узких дисциплинарных подходов.

В экономическом контексте взгляд на личность существенно изменился за последние десятилетия. Если раньше доминировала модель «экономического человека», действующего исключительно рационально, то современные исследования показывают, что на принятие решений влияют не только экономические, но и социальные, этические, психологические факторы [13, с. 118]. Особенно заметно это проявляется в проектах ГЧП, где успех во многом зависит от способности участников понять и принять логику действий своих партнеров из другого сектора экономики.

Экономисты все чаще обращают внимание на роль доверия, справедливости и солидарности в функционировании экономических механизмов. Значительно вырос интерес к проблематике социального капитала как совокупности связей, норм и ценностей, способствующих эффективному сотрудничеству. Для проектов государственно-частного партнерства это имеет решающее значение, поскольку недоверие между участниками часто становится непреодолимым барьером на пути реализации перспективных инициатив.

В сфере менеджмента внимание к личностному аспекту управления значительно усилилось благодаря развитию гуманистического подхода. Современные управленческие теории подчеркивают значимость человеческого потенциала, творческих способностей и лидерских качеств. Исследования показывают, что эффективность управленческой деятельности во многом определяется такими личностными характеристиками, как эмоциональный интеллект, адаптивность, коммуникативные навыки и стрессоустойчивость [10, с. 15].

Для проектов ГЧП, требующих координации действий представителей разных организационных культур, особую ценность представляют управленцы с развитыми навыками межсекторной коммуникации, которые обладают особым типом мышления и способны совмещать масштабное стратегическое видение с предпринимательской гибкостью. Это требует не только специальной подготовки, но и определенной личностной предрасположенности.

Правовые аспекты взаимодействия личности и систем управления связаны с регламентацией статуса, прав и обязанностей субъектов управленческой деятельности. Здесь на первый план выходят вопросы формализации отношений, распределения полномочий и ответственности. Специфика правового регулирования в сфере ГЧП заключается в необходимости сбалансировать публично-правовые и частноправовые инструменты, обеспечивая защиту общественных интересов при сохранении привлекательности проектов для частных инвесторов.

Важно отметить, что правовое регулирование ГЧП должно учитывать не только формальные, но и неформальные аспекты взаимодействия, включая деловую этику, организационную культуру, традиции делового общения. Такой подход позволяет снизить транзакционные издержки и повысить эффективность партнерства.

Интегративное понимание роли личности в системах управления предполагает учет всех указанных аспектов в их взаимосвязи. При этом важно понимать, что личность не просто встраивается в существующие управленческие механизмы, но активно участвует в их трансформации. Управленческие инновации часто являются результатом творческой активности конкретных людей, способных выйти за рамки устоявшихся практик и предложить новые решения.



В контексте ГЧП особую значимость приобретает способность личности к интеграции различных управленческих логик – государственной, ориентированной на общественное благо, и предпринимательской, нацеленной на эффективность и прибыльность. Государственные служащие, участвующие в проектах ГЧП, должны понимать бизнес-логику и уметь говорить на языке экономической целесообразности. В свою очередь, представители бизнеса призваны осознавать социальную значимость проектов и их влияние на общественное развитие.

Синтез различных управленческих логик требует не только когнитивной сложности, но и уважения к позиции партнера, готовности к диалогу, признания легитимности различных интересов. По сути, речь идет о формировании особого типа управленческой культуры, основанной на принципах партнерства, взаимной ответственности и ориентации на общественное благо.

Исследования показывают, что успешность проектов ГЧП во многом зависит от наличия так называемых «чемпионов проектов» – лидеров, способных вдохновлять команду, преодолевать межведомственные барьеры, выстраивать коммуникацию между партнерами. Анализ успешных проектов ГЧП в российских регионах позволяет выделить характерные черты таких лидеров: стратегическое мышление, коммуникативные навыки, устойчивость к неопределенности, способность к крупномасштабной координации действий [11, с. 307].

Формирование необходимых личностных качеств у участников ГЧП-проектов требует специальной образовательной и организационной поддержки. Речь идет о создании системы подготовки и повышения квалификации специалистов, включающей не только освоение профессиональных знаний, но и развитие личностных компетенций, связанных с построением партнерских отношений [17, с. 120]. Развитие кросс-функциональных команд, объединяющих специалистов различного профиля и ведомственной принадлежности, создает среду для формирования новой управленческой культуры, основанной на принципах межсекторного взаимодействия.

Интересные перспективы открывает рассмотрение личностного аспекта ГЧП в контексте социальной направленности. Согласно этой теории, эффективность организаций во многом зависит от поведения сотрудников, выходящего за рамки формальных требований и проявляющегося в добровольной помощи коллегам, инициативности, лояльности. Применительно к ГЧП можно говорить о феномене «партнерского гражданства» – готовности участников проекта действовать не только в соответствии с формальными обязательствами, но и проявлять дополнительные усилия для достижения общих целей.

Концептуальное осмысление роли личности в системах управления применительно к модели ГЧП приводит к выводу о необходимости интегративного подхода, учитывающего экономические, управленческие и правовые аспекты в их взаимосвязи. При этом ключевое значение имеет способность личности к интеграции различных управленческих логик на основе ценностей партнерства, взаимной ответственности и ориентации на общественное благо.

Ценностные ориентиры участников государственно-частного партнерства в контексте социально-экономического взаимодействия

Ценностные ориентиры участников проектов ГЧП оказывают существенное влияние на все аспекты партнерского взаимодействия – от выбора направлений сотрудничества до механизмов реализации проектов. При этом важно понимать, что эти ориентиры не статичны, а трансформируются в процессе совместной работы, образуя новые ценностные комплексы.



Изначальные ценностные ориентиры участников государственно-частного партнерства часто отражают особенности их институциональной принадлежности. Как показывают исследования Д.З. Аюржанаевой [1, с. 4], для представителей государственного сектора типичными ценностями являются общественное благо, социальная справедливость, следование регламентам, иерархичность. Бизнес же больше ориентирован на ценности эффективности, прибыльности, гибкости, инновационности.

Столкновение этих ценностных систем нередко порождает напряженность и непонимание. Исследования В.С. Ефимова [6, с. 44] выявили существенные различия в восприятии целей государственно-частного партнерства представителями власти и бизнеса. Если первые видят в государственно-частном партнерстве прежде всего механизм решения социальных проблем и развития инфраструктуры, то вторые рассматривают его как способ получения доступа к государственным ресурсам и гарантированным рынкам. Такое расхождение в базовых установках создает риски оппортунистического поведения и снижает эффективность партнерства.

Преодоление ценностных разрывов становится возможным через формирование специфической культуры партнерства, основанной на принципах взаимного уважения, доверия, прозрачности и совместной ответственности за результат. В успешных проектах ГЧП нередко происходит своеобразная взаимное проникновение ценностей государственного и частного секторов. Представители власти начинают больше ценить экономическую эффективность и инновационность, а бизнес – социальную значимость проектов и их влияние на развитие территорий.

Важным аспектом ценностной трансформации выступает изменение отношения к ресурсам. В традиционной управленческой парадигме ресурсы рассматриваются как ограниченное благо, что порождает конкуренцию за их использование. В парадигме партнерства формируется представление о синергетическом эффекте совместного использования ресурсов, когда $2+2>4$. Это меняет саму логику управленческого мышления, переориентируя его с конкуренции на кооперацию.

На ценностные ориентиры участников ГЧП существенно влияют региональные и отраслевые особенности. Исследования, охватывающие разные регионы России, показали значительные различия в ценностных приоритетах участников ГЧП-проектов в зависимости от экономической специализации региона, уровня его развития, исторических традиций. В регионах с преобладанием добывающей промышленности акцент делается на ценностях стабильности и предсказуемости, в то время как в регионах с диверсифицированной экономикой больше ценятся инновационность и гибкость [7].

Не менее значимы отраслевые различия. В социальной сфере (образование, здравоохранение, культура) ценностное ядро ГЧП-проектов составляют гуманистические ориентации, связанные с развитием человеческого потенциала. В инфраструктурных проектах (транспорт, ЖКХ, энергетика) доминируют ценности надежности, безопасности, технологической эффективности. В инновационных отраслях на первый план выходят ценности творчества, свободы, открытости новому.

Глубокие трансформации претерпевает отношение к временному горизонту планирования. Если традиционное государственное управление нередко ориентировано на электоральные циклы, а бизнес – на быструю окупаемость инвестиций, то в рамках ГЧП формируется ценность долгосрочного стратегического мышления. Проекты, рассчитанные на десятилетия, требуют особой управленческой культуры, ориентированной на устойчивое развитие и межпоколенческую ответственность.

Показательно изменение восприятия риска в проектах ГЧП. В традиционной управленческой парадигме риск рассматривается как негативный фактор, тре-



бующий минимизации. В контексте партнерства формируется более сложное отношение к риску как к неизбежному элементу инновационной деятельности, требующему не столько избегания, сколько грамотного распределения между участниками в соответствии с их возможностями по управлению различными типами рисков [13].

Существенную роль в формировании ценностных ориентиров участников ГЧП играют образовательные программы и системы профессионального развития. Анализ опыта подготовки специалистов по ГЧП показывает необходимость включения в образовательные программы не только технических и экономических дисциплин, но и курсов по деловой этике, межкультурной коммуникации, социальной ответственности бизнеса. Это способствует формированию целостного представления о партнерстве как социальном феномене, имеющем не только экономическое, но и ценностное измерение.

Значительное влияние на ценностные ориентиры оказывают конкретные практики реализации проектов ГЧП. Успешные проекты, демонстрирующие возможность эффективного согласования общественных и частных интересов, становятся образцами для подражания и формируют позитивное отношение к партнерству. С другой стороны, негативный опыт, связанный с оппортунистическим поведением участников, коррупционными скандалами, срывом сроков реализации проектов, может надолго подорвать доверие к самой идее ГЧП.

Важно отметить, что ценностная трансформация не является линейным процессом. Она может сталкиваться с сопротивлением, возвратными движениями, периодами стагнации. Тем не менее, общий вектор изменений связан с движением от противостояния и недоверия между государством и бизнесом к формированию партнерских отношений, основанных на взаимном уважении и совместной ответственности за результат.

Модель ГЧП как ресурс социального развития

Государственно-частное партнерство представляет собой не просто экономический механизм, но и важный ресурс социального развития, влияющий на различные аспекты общественной жизни. Анализ практики реализации проектов ГЧП в России и за рубежом позволяет выделить несколько ключевых направлений этого влияния.

В первую очередь следует отметить роль ГЧП в создании и модернизации социальной инфраструктуры – объектов образования, здравоохранения, культуры, спорта, социального обслуживания. В условиях ограниченности бюджетных ресурсов и возрастающих требований к качеству социальных услуг именно партнерские механизмы позволяют осуществлять масштабные инфраструктурные проекты, отвечающие современным стандартам.

Особый интерес представляют так называемые социальные инновации, реализуемые в рамках ГЧП. Речь идет о новых подходах к решению социальных проблем, сочетающих предпринимательскую логику с общественной значимостью. Примеры таких инноваций включают проекты инклюзивного образования, системы долговременного ухода за пожилыми, реабилитационные центры нового поколения, культурно-образовательные кластеры.

Значимым аспектом влияния ГЧП на социальное развитие является совершенствование системы управления социальной сферой. Внедрение проектного подхода, ориентация на измеримые результаты, разработка системы ключевых показателей эффективности – все эти элементы управленческой культуры бизнеса постепенно интегрируются в практику государственного управления социальными объектами. Это способствует повышению прозрачности, подотчетности и клиентоориентированности социальных услуг.

Нередко проекты ГЧП становятся катализаторами более широких социаль-



ных изменений на территориях своей реализации. Новая школа или медицинский центр могут стать точками притяжения для квалифицированных специалистов, центрами формирования локальных сообществ, факторами повышения привлекательности территории для жизни. В некоторых случаях такие проекты способствуют преодолению деградиционных тенденций в депрессивных регионах, создавая новые возможности для местных жителей.

Важно отметить влияние ГЧП на развитие гражданского общества и механизмов общественного участия. Успешные проекты партнерства, как правило, включают элементы общественного контроля, механизмы обратной связи с пользователями услуг, процедуры публичного обсуждения ключевых решений. Это способствует формированию культуры гражданского участия, развитию навыков конструктивного диалога, укреплению доверия между различными секторами общества.

Существенный вклад модели ГЧП в социальное развитие связан с формированием новых компетенций и человеческого капитала. Участие в сложных межсекторных проектах требует от специалистов уникального набора знаний и навыков, включающего элементы государственного и корпоративного управления, проектного менеджмента, финансового моделирования, юридической экспертизы. Формирование таких компетенций происходит как в рамках формального образования, так и через механизмы неформального обучения – наставничество, обмен опытом, работу в кросс-функциональных командах.

Не менее важным аспектом является влияние ГЧП на развитие социального предпринимательства – особого типа бизнеса, ориентированного на решение социальных проблем при сохранении экономической устойчивости. Проекты ГЧП создают благоприятную экосистему для социальных предпринимателей, предоставляя им доступ к государственным ресурсам, административную поддержку, возможности для масштабирования успешных моделей. В свою очередь, социальные предприниматели привносят в партнерские проекты инновационные подходы, гибкость, ориентацию на конкретные потребности целевых групп [4].

Важным ресурсом социального развития является также влияние ГЧП на формирование культуры социальной ответственности бизнеса. Участие в партнерских проектах способствует преодолению узкокорпоративного мышления, осознанию значимости общественного блага, интеграции социальных целей в бизнес-стратегию компаний. При этом происходит переход от традиционной филантропии к более стратегическим формам социального инвестирования, предполагающим системное воздействие на причины социальных проблем, а не только смягчение их последствий.

Нельзя не отметить и влияние ГЧП на развитие инновационной экосистемы. Партнерские проекты часто становятся площадками для апробации новых технологий, управленческих подходов, бизнес-моделей. Сочетание государственной поддержки с предпринимательской инициативой создает благоприятные условия для инновационной деятельности, снижая риски неудачи и обеспечивая возможности для масштабирования успешных решений.

Анализируя ресурсный потенциал ГЧП для социального развития, важно учитывать возможные противоречия и ограничения. К ним относятся риски коммерциализации социальной сферы, возможность монополизации рынка социальных услуг крупными компаниями, проблемы ценовой доступности услуг для уязвимых категорий населения. Минимизация этих рисков требует тщательного проектирования механизмов партнерства с учетом социальных последствий, развития систем мониторинга и оценки, обеспечения прозрачности и подотчетности проектов перед обществом [10, с. 199].

Одной из ключевых проблем остается несовершенство нормативно-правовой базы. Несмотря на принятие базовых законов о ГЧП и концессионных соглашениях, многие аспекты партнерства регулируются противоречивыми под-

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



законными актами или вовсе находятся в правовом вакууме. Особые сложности возникают на стыке различных отраслей законодательства – бюджетного, налогового, земельного, градостроительного. Это создает правовую неопределенность, повышает транзакционные издержки и риски для всех участников партнерства.

Стоит отметить, что российское законодательство недостаточно гибко в отношении новых форм партнерства, возникающих в ответ на меняющиеся социально-экономические условия [3, с. 250]. Особенно это касается инновационных проектов, предполагающих высокую степень неопределенности и необходимость корректировки параметров в процессе реализации.

Другой значимой проблемой является недостаточный уровень компетенций у представителей государственных структур, ответственных за разработку и реализацию проектов ГЧП. Нередко проекты структурируются без учета рыночных реалий, что делает их непривлекательными для частных инвесторов. Типичными ошибками являются нереалистичные прогнозы спроса, недооценка рисков, чрезмерно жесткие требования к параметрам проекта, недостаточная проработка механизмов возврата инвестиций.

Существенной проблемой является также недостаточное развитие финансовых инструментов, адаптированных к специфике проектов ГЧП. Традиционные банковские кредиты часто не соответствуют требованиям долгосрочных инфраструктурных проектов по срокам, стоимости и структуре обеспечения. Рынок долгосрочных облигаций для финансирования инфраструктуры находится в зачаточном состоянии. Механизмы государственных гарантий и субсидирования процентных ставок работают недостаточно эффективно.

В результате многие потенциально значимые проекты оказываются «подвешенными» из-за невозможности привлечь необходимое финансирование на приемлемых условиях. Особенно остро эта проблема проявляется в социальной сфере, где сроки окупаемости проектов зачастую превышают стандартные горизонты банковского кредитования, а доходность инвестиций относительно невысока.

Отдельной проблемой является недостаточная прозрачность процедур отбора и структурирования проектов ГЧП. Несмотря на наличие формальных требований к конкурсным процедурам, на практике нередко возникают ситуации, когда проекты «заточены» под конкретных участников, а условия конкурса формулируются таким образом, чтобы ограничить конкуренцию. Это не только снижает эффективность проектов, но и подрывает доверие общества к самой идее государственно-частного партнерства.

Значимой проблемой является также недостаточное вовлечение гражданского общества в обсуждение и мониторинг проектов ГЧП. Проекты часто разрабатываются и реализуются в закрытом режиме, без должного учета мнений конечных пользователей услуг. Это приводит к тому, что созданные объекты не в полной мере отвечают потребностям населения, что снижает социальную эффективность инвестиций.

Исследования показывают, что проекты ГЧП, предусматривающие механизмы общественного участия и контроля, демонстрируют более высокую степень удовлетворенности пользователей и лучшие показатели социального воздействия по сравнению с проектами, реализуемыми в закрытом режиме [9, с. 51]. Это подтверждает необходимость развития механизмов общественного участия как важного элемента системы ГЧП.

В институциональном плане важным шагом является создание специализированных структур, ответственных за развитие ГЧП на федеральном и региональном уровнях. Национальный центр ГЧП, региональные центры развития ГЧП, специализированные подразделения в органах исполнительной власти – все эти структуры способствуют накоплению экспертизы, распространению лучших практик, повышению качества проектов.



Перспективным направлением является также развитие системы подготовки кадров для сферы ГЧП. В ведущих университетах страны появляются образовательные программы по государственно-частному партнерству, разрабатываются учебные курсы, проводятся научные исследования. Это способствует формированию корпуса профессионалов, обладающих необходимыми компетенциями для разработки и реализации сложных межсекторных проектов.

Важным фактором развития ГЧП является совершенствование финансовых инструментов, адаптированных к специфике долгосрочных инфраструктурных проектов. Перспективными направлениями являются развитие рынка инфраструктурных облигаций, создание специализированных инфраструктурных фондов, разработка механизмов смешанного финансирования, сочетающих государственные и частные источники.

В технологическом плане значительные перспективы связаны с внедрением цифровых инструментов на всех этапах жизненного цикла проектов ГЧП – от идентификации потребностей и разработки концепции до мониторинга реализации и оценки результатов. Цифровые платформы позволяют повысить прозрачность процедур, снизить транзакционные издержки, обеспечить более эффективное взаимодействие всех участников проекта.

Возрастает роль «умных» контрактов, основанных на технологии блокчейн, в повышении эффективности проектов ГЧП [12]. Такие контракты позволяют автоматизировать выполнение обязательств сторон при наступлении определенных условий, что снижает риски оппортунистического поведения и упрощает процедуры контроля.

Перспективным направлением является также интеграция механизмов ГЧП в более широкий контекст стратегического планирования на национальном и региональном уровнях. Проекты ГЧП должны рассматриваться не как изолированные инициативы, а как элементы комплексных программ развития территорий и отраслей, согласованные с национальными целями и приоритетами [2].

Важным фактором успешного развития ГЧП является формирование адекватной системы оценки эффективности проектов, учитывающей не только финансовые, но и социальные, экологические, инновационные аспекты. Традиционные методы оценки, основанные преимущественно на финансовых показателях, не в полной мере отражают комплексный характер воздействия проектов ГЧП на социально-экономическое развитие [16].

В международном контексте перспективным направлением является развитие трансграничных проектов ГЧП, особенно в рамках интеграционных объединений с участием России. Такие проекты могут стать важным элементом экономической интеграции, способствуя развитию транспортных коридоров, энергетических систем, экологической инфраструктуры. Смена логистических маршрутов по инфраструктурному обеспечению в связи с напряженным геополитическим положением вынуждает развивать альтернативные транспортные артерии. Одна из них Северный морской путь – морская транспортная артерия в составе Арктической транспортной системы РФ [14, с. 250].

Каждая из сторон ГЧП получает свои выгоды, благодаря эффекту синергии, которые были бы невозможны при самостоятельной реализации проекта одной из них [15, с. 112].

Обобщая анализ проблем и перспектив развития модели ГЧП в России, можно сделать вывод о необходимости комплексного подхода к совершенствованию данного механизма. Такой подход должен включать нормативно-правовые, институциональные, финансовые, технологические и образовательные аспекты, обеспечивая системное развитие всех элементов экосистемы ГЧП. Успешные примеры реализации партнерств, такие как модернизация объектов здравоохранения, цифровизация образования и развитие транспортной инфраструктуры, доказывают, что четкое распределение обязанностей, прозрачность процедур и использование современных технологий позволяют достигать высоких результатов [13].



Для решения указанных проблем необходимо принять ряд мер: актуализировать нормативно-правовую базу, стандартизировать правовые формы взаимоотношений инвесторов и государства; обеспечить повышение квалификации государственных и муниципальных служащих в сфере ГЧП, стимулировать разработку программ повышения квалификации, поддерживать специальные программы в Высших учебных заведениях РФ; сформировать единую информационную базу, обеспечить её доступность; продолжить развитие институциональной среды ГЧП; разработать систему поощрений государственных и муниципальных служащих, занятых реализацией ГЧП-проектов; развить систему дополнительного стимулирования частных партнеров при реализации проектов в социальной сфере [8, с. 526].

Проведенное исследование показало, что ГЧП является достаточно востребованной формой реализации проектов, при которой частные инвестиции привлекаются для выполнения государственных функций [5].

Заключение

Погружение в проблематику взаимодействия личности и управленческих систем на примере ГЧП позволяет увидеть, насколько значимую роль играет человеческий фактор в функционировании партнерских механизмов. Удивительно, но именно на границе разных управленческих культур — государственной и предпринимательской — рождаются те подходы, которые способны придать новый импульс социальному развитию.

Наблюдается любопытный процесс сближения ценностей участников партнерства. Представители власти, долгое время работавшие в проектах ГЧП, начинают лучше понимать бизнес-логику и важность экономической эффективности. В свою очередь, бизнес постепенно проникается значимостью социальных результатов и общественной полезности проектов. Это не означает полного стирания различий, скорее речь идет о формировании общего профессионального языка и взаимного уважения к разным подходам.

Эффект от реализации проектов ГЧП распределяется неравномерно по регионам и отраслям и также обусловлен прежде всего человеческим фактором. Там, где удастся преодолеть бюрократические преграды и инерцию мышления, партнерские механизмы способны запустить цепочку позитивных изменений. Новая школа или медицинский центр привлекают квалифицированных специалистов, улучшают качество жизни на территории, создают условия для развития местного бизнеса. Этот «снежный ком» положительных эффектов делает ГЧП особенно привлекательным инструментом для регионов, стремящихся к прорыву в социальном развитии.

Особую роль в развитии ГЧП играют люди, способные работать на стыке разных институциональных сфер, понимать логику как государственного, так и частного сектора. Такие «пограничные специалисты» часто становятся движущей силой партнерских проектов, находя нестандартные решения в ситуациях, когда традиционные подходы не работают.

Перспективы развития ГЧП связаны не столько с количественным ростом проектов, сколько с качественным изменением характера партнерских взаимодействий. Цифровизация, появление новых финансовых механизмов, интеграция в международные проекты открывают дополнительные возможности для сотрудничества государства и бизнеса. При этом ключевым фактором успеха остается способность участников выйти за рамки узковедомственных и корпоративных интересов ради достижения значимых для общества результатов.

В условиях поиска Россией новых моделей социального развития, - ГЧП может стать одним из действенных инструментов решения накопившихся проблем. Для этого необходимо рассматривать партнерство не просто как набор



процедур и финансовых схем, а как сложный социальный механизм, в центре которого находится человек с его ценностями, знаниями и стремлением к конструктивному взаимодействию.

Список литературы:

1. Аюржанаева Д.З. Институциональное развитие системы государственно-частного партнерства // *Науковедение*. 2015. Т. 7. № 3. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/94EVN315.pdf> DOI: 10.15862/94EVN315 (дата обращения: 10.03.2025).
2. Бутакова Н.М., Масловский В.П., Глоба С.Б. Развитие рынка ГЧП на федеральном и региональном уровне // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2022. № 8 (ч. 1). С. 37-45. DOI: 10.17513/vaael.2344
3. Ведерникова Е.В. Анализ состояния государственно-частного партнерства в России // *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2023. № 2. С. 242-254.
4. Государственно-частное партнерство в финансовой модели социальной экономики / С.В. Бровчак [и др.] // *Экономика, предпринимательство и право*. 2022. Т. 12. № 4. С. 1377-1392. DOI: 10.18334/erp.12.4.114477
5. Еремина О.И., Родина Е.Е. Государственно-частное партнерство как инструмент финансирования социальной сферы в России // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2024. № 9 (часть 2). С. 195-201. DOI: 10.17513/vaael.3720
6. Ефимов В.С. Государственно-частное партнерство: проблемы во взаимоотношениях государства и бизнеса // *Вестник евразийской науки*. 2015. Т. 7. № 5 (30). С. 41-49.
7. Зюзин А.В., Демидова О.А., Долгопятова Т.Г. Локализация и диверсификация российской экономики: региональные и отраслевые особенности // *Пространственная экономика*. 2020. Т. 16. № 2. С. 39-69. DOI 10.14530/se.2020.2.039-069. EDN CBKNOO.
8. Касьяненко А.Р. Современное состояние и проблемы развития государственно-частного партнерства в Российской Федерации // *Скиф. Вопросы студенческой науки*. 2022. № 5(69). С. 523-527.
9. Ковалева И.П., Митрофанова О.В. Актуальные аспекты развития государственно-частного партнёрства в социальной сфере // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2024. № 10(492). С. 44-53. DOI: 10.47475/1994-2796-2024-492-10-44-53
10. Личностные ресурсы и барьеры инновационного лидерства руководителей: структурные аспекты мотивации, стиля лидерства, социальной идентичности / В.Г. Грязева-Добшинская [и др.] // *Психология. Психофизиология*. 2023. Т. 13. № 3. С. 9-28.
11. Михайлов А.А., Смирнова Т.С. Формирование человеческого капитала в управлении проектами государственно-частного партнерства (на примере аэрокосмической отрасли России) // *Московский экономический журнал*. 2020. № 1. С. 302-309. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10001
12. Половян А.В., Шемякина Н.В., Пономаренко А.А. Развитие цифровой инфраструктуры с использованием механизма государственно-частного партнерства // *Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество*. 2021. № 4-1. С. 524-528.
13. Семенов А.В. Риск-менеджмент государственно-общественного партнерства при реализации крупных социальных проектов в энергетике, космической сфере, логистике и коммунальном хозяйстве // *Лидерство и ме-*



неджмент. 2025. Т. 12. № 1. С. 79-102. DOI 10.18334/лим.12.1.122460. ЭДН PGNQHZ.

14. Семенов А.В. Стратегическое сотрудничество России и Китая в Арктике: инфраструктура вдоль трассы Северного морского пути // Финансовый менеджмент. 2024. № 5. С. 249-257. EDN VKFAMY.
15. Слинкова О.К., Титова Е.А. Государственно-частное партнерство как форма взаимодействия власти и бизнеса: терминологический анализ // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2024. Т. 10. № 2. С. 102-114. DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-2-0-8
16. Фаттахова Д.Р., Ваславская И.Ю. Методика оценки эффективности проектов государственно-частного партнерства // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 8 (ч. 1). С. 123-127. DOI: 10.17513/vaael.2355
17. Хусаинов Р.В. Подготовка специалистов в сфере государственно-частного партнерства // Государственно-частное партнерство. 2015. Т. 2. № 2. С. 113-130.

Value orientations of the participants of the public-private partnership and the social development of modern russian society

Semenov Alexander Viktorovich

Postgraduate student/applicant of the Department of Economics and Management of Socio-Economic Systems at St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russian Federation
e-mail: alexandr29354@yandex.ru

Abstract

The article analyzes the value orientations and resources of social development of modern Russian society through the prism of public-private partnership. The material for the analysis was the existing practices of implementing public-private partnership projects in the social sphere and their impact on the formation of society's value orientations. The research is based on a systematic analysis of various components of the interaction of personality and management systems in economic, managerial and legal aspects. It is shown that the model of public-private partnership promotes the formation of new value attitudes among management entities and acts as an important resource for social development. Based on the study of modern practices, it has been established that the effectiveness of a public-private partnership depends on the consistency of the value orientations of all participants in the partnership and the individual's ability to adapt to changing management conditions.



Key words

• social development • management systems • public-private partnership • value orientations • partnership economics • project management • legal regulation •

References

1. Ayurzhanaeva D.Z. Institutional Development of the Public-Private Partnership System // Internet-journal «Naukovedenie». 2015. Vol. 7. N 3. DOI: 10.15862/94EVN315. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/94EVN315.pdf> (date of request: 03/10/2025).
2. Butakova N.M., Maslovsky V.P., Globa S.B. Development of the PPP Market at the Federal and Regional Level // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2022. N 8 (part 1). P. 37-45. DOI: 10.17513/vaael.2344
3. Vedernikova E.V. Analysis of the State of Public-Private Partnership in Russia // Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Socio-economic sciences. 2023. N 2. P. 242-254.
4. Public-private partnership in the financial model of social economy / S.V. Brovchak [et al.] // Economics, entrepreneurship and law. 2022. Vol. 12. N 4. P. 1377-1392. DOI: 10.18334/epp.12.4.114477
5. Eremina O.I., Rodina E.E. Public-Private Partnership as a Tool for Financing the Social Sphere in Russia // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2024. N 9 (part 2). P. 195-201. DOI: 10.17513/vaael.3720
6. Efimov V.S. Public-Private Partnership: Problems in Relations Between Government and Business // Vestnik Evraziyskoy Nauki [Bulletin of Eurasian Science]. 2015. Vol. 7. N 5 (30). P. 41-49.
7. Zyuzin A.V., Demidova O.A., Dolgopyatova T.G. Localization and diversification of the Russian economy: regional and sectoral features // Spatial economics. 2020. Vol. 16. N 2. P. 39-69. DOI 10.14530/se.2020.2.039-069. EDN CBKNOO.
8. Kasyanenko A.R. Current State and Problems of Development of Public-Private Partnership in the Russian Federation // Skif. Student Science Issues. 2022. N 5 (69). P. 523-527.
9. Kovaleva I.P., Mitrofanova O.V. Current Aspects of Public-Private Partnership Development in the Social Sphere // Bulletin of Chelyabinsk State University. 2024. N 10 (492). P. 44-53. DOI: 10.47475/1994-2796-2024-492-10-44-53.
10. Personal resources and barriers to innovative leadership of managers: structural aspects of motivation, leadership style, social identity / V.G. Gryazeva-Dobshinskaya [et al.] // Psychology. Psychophysiology. 2023. Vol. 13. N 3. P. 9-28.
11. Mikhailov A.A., Smirnova T.S. Formation of Human Capital in the Management of Public-Private Partnership Projects (on the Example of the Aerospace Industry of Russia) // Moscow Economic Journal. 2020. N 1. P. 302-309. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10001
12. Polovyan A.V., Shemyakina N.V., Ponomarenko A.A. Development of Digital Infrastructure Using the Mechanism of Public-Private Partnership // Greater Eurasia: Development, Security, Cooperation. 2021. N 4-1. P. 524-528.
13. Semenov A.V. Risk management of public-public partnership in the implementation of major social projects in the energy, space, logistics and utilities // Leadership and Management. 2025. Vol. 12. N 1. P. 79-102. DOI 10.18334/lim.12.1.122460. EDN PGNQHZ.
14. Semenov A.V. Strategic cooperation between Russia and China in the Arctic: infrastructure along the Northern Sea Route // Financial Management. 2024. N 5. P. 249-257. EDN VKFAMY.



15. Slinkova O.K., Titova E.A. Public-Private Partnership as a Form of Interaction Between Government and Business: Terminological Analysis // Scientific Result. Business and Service Technologies. 2024. Vol. 10. N 2. P. 102-114. DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-2-0-8
16. Fattakhova D.R., Vaslavskaya I.Yu. Methodology for Evaluating the Effectiveness of Public-Private Partnership Projects // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2022. N 8 (p. 1). P. 123-127. DOI: 10.17513/vaael.2355
17. Khusainov R.V. Training of Specialists in the Field of Public-Private Partnership // Public-Private Partnership. 2015. Vol. 2. N 2. P. 113-130.

Поступила в редакцию: 12.03.2025

Принята в печать: 16.05.2025

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Слагаемые харизмы современного руководителя образовательной организации



Шингаев Сергей Михайлович

Доктор психологических наук, доцент заведующий кафедрой психологии ГБУ ДПО СПб АППО им.К.Д. Ушинского, Санкт-Петербург, Российская Федерация
e-mail: sshingayev@mail.ru

Аннотация

В статье рассматриваются результаты исследования представлений педагогов об элементах харизмы руководителей образовательных организаций (школ и детских садов). Обзор диссертационных исследований и публикаций показал, что проблема изучения харизмы как личностного качества руководителей образовательных учреждений является актуальной, но в то же время недостаточно изученной. Материалом для анализа также послужили результаты опроса 256 педагогов Санкт-Петербурга (2025 г.). в качестве методов исследования использованы контент-анализ определений харизмы, данных респондентами, а также анкетирование. На основе анализа результатов исследования выделены шесть ключевых элементов харизмы: высокий природный и эмоциональный интеллект, привлекательная внешность, отчетливая гендерная принадлежность, социально одобряемая необычность, наличие экстремального опыта, свойство «геликоптера».

Ключевые слова

• руководители • педагоги • харизма • авторитет • интеллект • волевые качества •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Введение

Серьезные изменения, происходящие в современной отечественной системе образования, со всей остротой поднимают перед исследователями вопросы поиска путей повышения эффективности деятельности образовательных организаций и системного изучения факторов оптимизации всех сторон учебно-воспитательного процесса.

Одним из наиболее значимых факторов, влияющих на качество учебно-воспитательного процесса, является личность руководителя как проводника системных изменений на уровне конкретной образовательной организации.

Как правило, при изучении личности руководителя исследователи фокусируются на профессионально важных качествах, компетенциях, индивидуально-психологических особенностях, лидерском потенциале. Ранее мы выделяли слагаемые личностного лидерского потенциала руководителей коммерческих и образовательных организаций, группируя их в три основных блока: комплекс интеллектуальных, коммуникативных и волевых качеств; личная философия как фундамент личности, управленческие навыки [11, 12].

Однако есть личностная характеристика, наличие которой у директора школы, заведующего детским садом превращает его фактически в символ своего образовательного учреждения, и зачастую это учреждение знают именно по фамилии руководителя. Такими примерами в Санкт-Петербурге являются Академическая гимназия №56, которая ныне носит имя ее многолетнего директора М.Б. Пильдес, Президентский физико-математический лицей № 239, возглавляемый М.Я. Пратусевичем, Вторая Санкт-Петербургская гимназия, руководимая Л.М. Мардер и др.

По мнению учеников, их родителей, педагогов, причем не только этих учреждений, все эти директора обладают качествами, свойственными харизматичным личностям.

Отметим, что за 2016-2025 гг. по психологическим наукам было защищено 29 диссертаций, в той или иной степени посвященных вопросам профессиональной деятельности педагогических работников, будущих учителей, воспитателей детских садов, преподавателей учебных заведений. Одновременно не было защищено ни одной диссертации, в названии которой бы прямо ставилась проблема харизмы руководителя, и лишь в одной диссертации рассматривались вопросы авторитета руководителя организации.¹ В восемнадцати диссертациях в качестве объекта исследования выступали руководители организаций разного профиля (медицинских, муниципальных организаций, территориальных органов МВД и др.) и только в двух работах изучалась профессиональная деятельность непосредственно руководителей образовательных учреждений.

Так, Ю.В.Чепурная, изучавшая профессиональное становление будущих руководителей в образовательных организациях, акцентировала внимание на внешних психологических условиях, в то же время вопросы внутренних условий, касающихся профессионально важных качеств будущих руководителей остались за рамками научного исследования.² В работе Э.Ю.Сарсембаевой рассматривалось влияние индивидуально-типологических и психофизиологических особенностей на формирование стиля управленческой деятельности педагогов-руководителей.³

¹ Князев Е.Б. Взаимосвязь социально-психологических характеристик личности и подчиняемости авторитету у субъектов межличностного взаимодействия: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Саратов, 2018. 25 с.

² Чепурная Ю.В. Психологическая модель эффективного профессионального становления будущих руководителей в образовательных организациях: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Москва, 2016. 26 с.

³ Сарсембаева Э.Ю.. Оптимизация стилей управленческой деятельности педагогов-руководителей с учетом функциональной сенсомоторной асимметрии: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Кемерово, 2018. 24 с.



За 2021-2025 гг. увидели свет несколько научных статей, авторы которых анализировали феномен харизмы лидера образовательной организации. Д.В. Пожиленков делает акцент не на том, что входит в харизму, а для чего она нужна директору школы [6]. Ключевое положение, на которое обращает внимание автор, это способность оказывать влияние на других людей. Отметим, что целый ряд авторов к изучению феномена харизмы подходит с позиций Я-концепции, Я-образа руководителя [3; 7; 8; 10], однако также оставляя вне фокуса внимания именно авторитет управленца.

Говоря о качествах успешного директора школы, авторы научных статей, как правило, делают акцент на компетенциях, способностях, помогающих руководителю эффективно решать управленческие задачи [4; 11; 12]. В наборе рассматриваемых профессионально важных качеств упоминаются волевые характеристики (целеустремленность, готовность идти на обоснованный риск, настойчивость в достижении поставленных целей, выносливость, инициативность, независимость в суждениях и др.), коммуникативные способности, эмоциональный интеллект, стрессоустойчивость [1; 2; 5; 6; 9; 11].

Приходится признать, что при всей актуальности исследования личностных профессионально важных качеств, компетенций руководителей организаций системы образования явно недостаточно научных работ по теме именно харизмы руководителя.

Остаются открытыми вопросы, касающиеся выделения качеств, которыми должен обладать директор школы, заведующий детским садом, чтобы его могли назвать харизматичным; не выявлена связь харизмы с лидерством; не определено, насколько руководитель способен раскрыть свою харизму и какие шаги необходимо для этого предпринять. Кроме того, очень часто харизму связывают с имиджем руководителя. Такая терминологическая запутанность усложняет как теоретические исследования, так и выработку практических рекомендаций.

Если исходить из того, что первоначально, на древнегреческом языке, слово «харизма» обозначало «божий дар», т.е. данный от рождения набор личностных качеств, исключается сама возможность формирования и развития харизмы у конкретного человека. Однако нам представляется, что харизматичность может быть «выращена», развита. И это предоставляет широкие возможности по совершенствованию лидерского потенциала руководителя образовательной организации.

В данном исследовании под харизмой мы будем понимать комплекс личностных качеств человека, позволяющих ему производить сильное впечатление на людей и влиять на них. Опираясь на понимание харизмы как необходимого компонента лидерства, можно утверждать, что каждый человек как уникальная личность потенциально способен развивать свою харизматичность. В любом случае яркая харизма – это результат усилий, кропотливого труда человека, накопления жизненного и профессионального опыта. Харизма как потенциал личности руководителя раскрывается в процессе профессиональной деятельности, преодоления трудностей, реализации жизненных и профессиональных целей.

Цель нашего исследования – выделение ключевых элементов харизмы руководителей образовательных организаций на основе изучения представлений педагогов о ее составляющих.

Методы и выборка

В нашем исследовании, которое проводилось в январе - марте 2025 г., использовались контент-анализ определений харизмы руководителя и анкетирование педагогов. Если в наших более ранних исследованиях [11, 12], мы рассматривали представления самих директоров образовательных учреждений, то в настоящей работе мы посчитали важным проанализировать взгляды подчиненных



этих директоров и выявить, какими педагогами видят своих руководителей и какие слабые харизматичности выделяют.

Респондентам предлагался бланк с незаконченным предложением «Харизма руководителя – это...», которое они должны были дополнить всеми возникающими у них по ассоциации словами или словосочетаниями. Полученные данные подвергались качественно-количественному анализу. Обработка ответов была направлена на определение частоты употребления слов и словосочетаний, которые у респондентов ассоциативно связаны с харизмой, и их интерпретации.

Выборку составили 256 педагогов Санкт-Петербурга (97% женщин, 3% мужчин), в возрасте от 26 до 64 лет (средний возраст 37,5 лет), 46% респондентов работают в школах, гимназиях, лицеях, 33% в дошкольных образовательных организациях, 11% в центрах психолого-педагогической, медико-социальной помощи, 10% в учреждениях среднего профессионального образования.

Обсуждение результатов исследования

Респонденты использовали более 120 формулировок при определении харизмы. Подавляющее большинство ассоциаций связано с индивидуально-психологическими особенностями человека, выделяющими его на фоне других людей и характеризующими как уникальную, не похожую на окружающих личность.

Среди слов / словосочетаний, упоминавшихся более трех раз:

- существительные – лидер, вожак, авторитет, креативность, творчество, индивидуальность, яркость, увлеченность, уверенность, привлекательность, необычность, красота, шарм, уникальность, обаяние, «изюминка», оптимизм, энергия, сила, (внутренний) стержень, самодостаточность, магнетизм, убедительность, (хорошо поставленная) речь, сдержанность, артистизм, профессионализм;
- прилагательные – яркая (личность), привлекательная (внешность), громкий (голос) / ораторское (мастерство), нестандартные (идеи и решения), привлекательная (аура), особенное, сильная (воля) / сильный (характер);
- глаголы – мотивирует, заряжает, развивает, зажигает (своими идеями), «завораживает» (словом);
- словосочетания (чаще всего упоминаются умения) - умение себя преподнести, умение влиять на людей, умение увлечь за собой, умение вызвать положительный настрой, умение нравиться людям, умение расположить к себе, умение вызвать доверие к себе, чувство юмора, умение очаровывать.
- Опираясь на полученные данные, мы считаем возможным выделить шесть ключевых элементов харизмы, проранжировав их по частоте упоминаемости.

В первую очередь это высокий природный и эмоциональный интеллект (на это указали 97% респондентов), позволяющий руководителю успешно анализировать складывающуюся в организации ситуацию, выделять реперные точки в проблемных зонах, находить наиболее действенные решения, осознавать свои эмоции и эмоции всех участников образовательного процесса, управлять как своими эмоциями, так и эмоциями окружающих, вызывать положительный настрой у окружающих.

Если природный интеллект имеется у человека от рождения (он может быть измерен методикой Р. Кеттелла CFT-3) и не зависит от культуральных особенностей, то эмоциональный интеллект совершенствуется, развивается в результате целенаправленных усилий.

Кроме того, важным компонентом интеллекта руководителя образовательного учреждения педагоги полагают креативность, способность проявлять творчество в выполняемой деятельности, демонстрировать нестандартные идеи и решения. Одновременно отмечается хорошо поставленная речь, ораторское



искусство харизматичных людей, умение «завораживать» словом, «очаровывать».

Вторым слагаемым харизматичного руководителя респонденты полагают привлекательную, яркую внешность, шарм, обаяние, умение преподнести себя. Этот элемент харизмы выделили 72% педагогов. Причем зачастую это не внешняя, а внутренняя привлекательность, когда с человеком приятно общаться, его хочется слушать, доверять ему. Очень часто обаяние связано со способностью человека быть искренним, улыбаться не «американской» улыбкой, а чистой, искренней, от души.

Третьим слагаемым выступает свойство «геликоптера» (на это указали 64% опрошенных), заключающееся в способности руководителя строить прогнозы развития ситуации на основе имеющихся (зачастую неполных) данных; умение, опираясь на так называемые «слабые» сигналы, делать выводы, реализовывать управленческие функции. На наш взгляд, совершенствованию свойства «геликоптера» способствует знание, в том числе, психологических закономерностей, умение применять их в профессиональной деятельности.

В качестве четвертого элемента харизмы мы выделяем социально одобряемую необычность, «изюминку», индивидуальность (так считает 62% педагогов). Она часто проявляется как во внешности руководителя (особый стиль, одежда, редкие аксессуары), так и в привычках, увлечениях. Умение преподнести себя, продемонстрировать что-то необычное, которому хочется следовать – так характеризуют это слагаемое респонденты.

Пятым элементом выступает отчетливая гендерная принадлежность: для женщины-руководителя – это такая отличительная черта как умение проявлять заботу и внимание к окружающим, для мужчины-руководителя – способность брать на себя ответственность, держать слово. Так полагает 60% респондентов.

Шестой составляющей харизмы является экстремальный опыт руководителя (по мнению 58% опрошенных), приводящий к формированию волевых качеств: целеустремленности, решительности, инициативности, самостоятельности, настойчивости, упорства, самообладания и выдержки. За человеком, обладающим таким качествами, по мнению, педагогов, хочется идти, повторять за ним хорошие поступки, поскольку они заряжают.

Заключение

На основе полученных нами данных можно говорить о том, что основными составляющими харизмы руководителя образовательной организации выступают высокий природный и эмоциональный интеллект, привлекательная внешность, отчетливая гендерная принадлежность, социально одобряемая необычность, наличие экстремального опыта, свойство «геликоптера».

Возможные дальнейшие исследования, на наш взгляд, могут быть связаны как с теоретической разработкой и обоснованием выделения тех или иных слагаемых авторитета, харизмы и в целом лидерства в общей структуре профессионально важных качеств, компетенций руководителя, так и с поиском конкретных практических шагов, направленных на формирование, укрепление выделенных элементов харизмы (например, совершенствование управленческих компетенций, развитие эмоционального интеллекта лидеров образования, развитие навыков системного мышления и др.).

Считаем целесообразным разработать алгоритм действий руководителя образовательного учреждения по развитию своей харизмы, укреплению лидерской позиции и авторитета.

Также ждет своего исследователя проблема формирования основ харизмы уже на начальных этапах становления руководителя, в частности на таких этапах профессионального пути управленца, как профессиональное самоопреде-



ление (выбор профессии), профессиональная подготовка (период обучения в высших учебных заведениях и учреждениях дополнительного профессионального образования).

Список литературы:

1. Биккузина А.Х., Валиева Г.Р., Шутелева И.А. Профессиональное выгорание директоров сельских школ как индикатор эмоционального интеллекта // Вестник МИРБИС. 2024. № 2(38). С. 200-205. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.2.24
2. Илларионова О.П. Формула успеха современного директора школы // Народное образование. 2023. № 8(1503). С. 168-171.
3. Карпова А.Е. Исследование профессионального Я-образа руководителей-мужчин и руководителей-женщин // Наука через призму времени. 2021. № 3(48). С. 24-25.
4. Максимова С.А. Директор школы в пространстве перемен // Нижегородское образование. 2023. № 3. С. 91-96.
5. Мухаметшин А.Г., Асратян Н.М. Стрессоустойчивость в профессиональной деятельности директоров сельских школ // Обзор педагогических исследований. 2023. Т. 5. № 1. С. 238-244.
6. Пожиленков Д.В. Харизма директора школы: развивать или прятать? // Директор школы. Краснодар: Изд. «Сентябрь». 2022. № 9. С. 7-10.
7. Пономарёв Е.О. Изучение управленческого потенциала руководителя образовательного учреждения (на примере конкретного руководителя) // Научный электронный журнал «Меридиан». 2021. № 4(57). С. 45-47.
8. Сергеева Е.В. Профессиональный Я-образ руководителей-мужчин и руководителей-женщин // Синергия наук. 2021. № 61. С. 212-225.
9. Черницов А.Е., Малькова М.Н. Управленческие компетенции директора школы как необходимое условие развития образовательной организации // Образование и наука в современном мире. Инновации. 2021. № 6(37). С. 83-87.
10. Шевякова Л.С. Профессиональный Я-образ руководителей-мужчин и руководителей-женщин // Синергия наук. 2022. № 67. С. 330-339.
11. Шингаев С.М. Здоровая личность: структура и направления развития // Здоровая личность: коллективная монография / Под ред. Г.С. Никифорова. СПб.: Речь, 2013. С. 174-213.
12. Шингаев С.М., Симагина И.К. Эмоциональный интеллект как важное качество лидера в образовании // Управление в образовании: новые вызовы и ресурсы. СПб.: СПбАПО, 2021. С. 114-121.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

The components of the charisma of a modern head of an educational organization

Shingaev Sergey Mikhailovich

Doctor of Psychological Sciences, Professor, Head of the Department of Psychology, Saint-Petersburg Academy of Postgraduate Pedagogical Education named after K.D. Ushinsky, St. Petersburg, Russian Federation
e-mail: sshingaev@mail.ru

Abstract

The article presents an analysis of dissertation research on psychological sciences over the past 10 years, devoted to the problem of charisma, the authority of leaders. The article examines the results of a study of teachers' ideas about the elements of charisma of heads of educational organizations (schools, kindergartens). The results of a survey of 256 teachers in St. Petersburg (2025) also served as material for analysis; a content analysis of charisma definitions given by respondents, as well as a questionnaire, was used. According to the author's conclusion, six key elements of charisma have been identified (high natural and emotional intelligence, attractive appearance, distinct gender identity, socially approved strangeness, extreme experience, and the «helicopter» property).

Key words

• charisma • leaders • teachers • authority • intelligence • strong-willed qualities •

References

1. Bikkuzina A.Kh., Valieva G.R., Shuteleva I.A. Professional burnout of rural school principals as an indicator of emotional intelligence // Bulletin of MIRBIS. 2024. N 2(38). P. 200-205. DOI: 10.25634/MIRBIS.2024.2.24
2. Illarionova O.P. The formula for the success of a modern school principal // National education. 2023. N 8(1503). P. 168-171.
3. Karpova A.E. A study of the professional self-image of male and female managers // Science through the prism of time. 2021. N 3(48). P. 24-25.
4. Maximova S.A. School principal in the space of change // Nizhny Novgorod education. 2023. N 3. P. 91-96.
5. Mukhametshin A.G., Asratyan N.M. Stress tolerance in the professional activities of rural school principals // Review of pedagogical research. 2023. Vol. 5. N 1. P. 238-244.
6. Elderly D.V. Charisma of the school principal: to develop or hide? // The school principal. Krasnodar: Publishing house «September», 2022. N 9. P.7-10.



7. Ponomarev E.O. Studying the managerial potential of the head of an educational institution (using the example of a specific head) // Scientific electronic journal Meridian. 2021. N 4(57). P. 45-47.
8. Sergeeva E.V. Professional self-image of male and female managers // Synergy of Sciences. 2021. N 61. P. 212-225.
9. Chernitsov A.E., Malkova M.N. Managerial competencies of a school principal as a necessary condition for the development of an educational organization // Education and science in the modern world. Innovation. 2021. N 6 (37). P. 83-87.
10. Shevyakova L.S. Professional self-image of male and female managers // Synergy of Sciences. 2022. N 67. P. 330-339.
11. Shingaev S.M. Healthy personality: structure and directions of development // Healthy personality: collective the monograph / Edited by G.S.Nikiforov. SPb.: Speech, 2013. P. 174-213.
12. Shingaev S.M., Simagina I.K. Emotional intelligence as an important quality of a leader in education // Management in education: new challenges and resources. St. Petersburg: SPAbAPPO, 2021. P. 114-121.

Поступила в редакцию: 15.03.2025

Принята в печать: 22.05.2025

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



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

Лидерство в политике и государственном управлении: социопсихологический анализ прошлого и настоящего



Охотский Евгений Васильевич

Доктор социологических наук, профессор,
эксперт Научно-исследовательского центра
государственной службы и управления ИГСУ
Президентской академии, Москва, Российская
Федерация

e-mail: e.ohotskii@mail.ru

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

Статья посвящена исследованию роли личности в истории и в современных условиях, сущности лидерства и особенностей его реализации в политике и государственном управлении. Высокий профессионализм, политическая и нравственная зрелость лидера рассматриваются как неперемные условия высокой эффективности политики и публичной деятельности в целом. Представлены особенности реализации лидерства в различных исторических условиях, подчеркивается значимость и определяющая роль в политике статусного, профессионального и личностного потенциала лидера. Подчеркивается, что современные профессиональные компетенции, мировоззренческий кругозор, знание соответствующих государственных доктрин и приоритетных национальных проектов, владение искусством стратегического и оперативного управления, понимание геополитической обстановки являются ведущими характерологическими признаками высокого качества правящей элиты и ее лидеров. Выделены ключевые составляющие лидерства и влияющие на активизацию лидерского потенциала факторы.

Ключевые слова

• авторитет • власть • государственный интерес • нравственность • профессионализм • личность • лидер • лидерство • лидерский потенциал • политическая культура • традиционные ценности • элита •

Введение. О роли личности в истории

Наличие в политике и государственном строительстве по-настоящему авторитетного лидера — необходимое, достаточное, а во многом и решающее условие успешности государственного строительства и публичного управления. Без истинных государственников, опытных и зрелых руководителей-прагматиков, обладающих соответствующими убеждениями, профессиональными качествами и социальной поддержкой немислимы никакие серьезные социальные преобразования. Прав был Н. Макиавелли, когда говорил, что нет «ничего более ужасного, чем ... лишенные вождя массы и вместе с тем – нет ничего более беспомощного».¹

М. Каммари доказывал, что основная тайна политических побед — это «героизм масс, помноженный на гениальное руководство».² Справедливость такого вывода опровергнуть невозможно. А еще раньше Г. В. Плеханов писал о том, что историю делают люди, но не так, как им подсказывают предчувствия или фантазии, не так как им приходит в голову в моменты интеллектуального просветления, а в строгом соответствии с определенными объективными условиями и наличием необходимых факторов субъективного характера. Деятельность именно таких людей является сознательным и свободным выражением необходимого и бессознательного хода истории. Но только по-настоящему великий человек видит дальше других, хочет сильнее других и в итоге становится лидером общественного движения. Именно лидер указывает новые общественные нужды, он же берет на себя ношу удовлетворения этих нужд. В этом его социальное предназначение и в этом вся его сила [9, с. 333].

В противном случае это уже не лидерство и не политика в соответствии с научными предначертаниями, а их вульгаризация. В полной мере с таким выводом согласуется позиция П. А. Сорокина, который доказывал, что роль личности прямо пропорциональна устойчивости и крепости социума [13].

На наш взгляд, особо ценны такие лидерские качества, как а) восприятие объективной реальности, максимально очищенное от предубежденности, эмоциональной окрашенности, необдуманной скоропалительности и легковесности; б) способность мыслить перспективно, представлять реалии социальной действительности объемно, во всей их противоречивости и непредсказуемости; в) умение классифицировать, сравнивать и трезво воспринимать альтернативные точки зрения, четко формулировать цели и задачи, а затем, сосредоточившись на самом существенном и жизненно актуальном, выдавать «нетривиальный мыслительный продукт»; г) готовность своевременно отказаться от шаблона, адаптивно перестроиться и решительно действовать в соответствии с новыми реалиями.

Этим качествам соответствуют функции лидера: интегративная, ориентационная, инструментальная, коммуникативная и мобилизационная. За лидером определение целей и основных направлений движения; принятие стратегически-мобилизующих управленческих решений; защита общества от самоуправства и беззакония; коммуникация власти и общества; мобилизация на реализацию стратегических задач.

Лидерство, конечно, бывает разным: индивидуальным и групповым (мы в данном исследовании сосредоточимся в основном на лидерстве индивидуальном), реальным и формальным, демократическим и авторитарным, традиционно-классическим, рационально-легальным, харизматическим и т.д. В конкретном содержательном представлении можно говорить о лидерах-новаторах,

¹ Макиавелли Н. Избранные сочинения; Пер. с итал. / Вступит. статья К. Долгова; Сост. Р. Хлодовского; Комментар. М. Андреева и Р. Хлодовского. М.: Художественная литература, 1982. С. 436.

² М. Каммари «О роли личности в истории» из журнала «Под знаменем марксизма», 1935 г. № 1, стр. 31-51. URL: <https://vk.com/@184891437-o-rol-i-lichnosti-v-istorii?ysclid=mbd9g052nu287803813> (дата обращения: 20.04.2025).



лидерах-демократах, лидерах-консерваторах, лидерах-разрушителях. В одних исторических условиях успех гарантирует сильная воля, прочность позиций и решительность действия, в других – гибкость и прилежание, да еще наличие необходимых ресурсов. Все определяется временем и «масштабами лидерства». Одно дело лидерство глобальное или общенационального масштаба, другое – локальное, а тем более по должностному положению.

Истинное лидерство, подчеркивает В.В.Путин, это лидерство по характеру и убеждениям, по готовности отстаивать свою позицию. Лидером не может быть тот, кто запугивает или унижает, не тот, кто вытягивается по стойке смиренно перед господином, а тем более аплодирует бывшим солдатам СС, кто возводит в ранг национальных героев тех, кто сотрудничал с гитлеровским режимом. Настоящее лидерство – это политическое мужество и готовность отстаивать твердую нравственную позицию.³

В последние годы все более детально исследованию подвергается так называемое «токсичное лидерство» - лидерство, которое формирует атмосферу вреда и страха, снижает моральный дух общества [21]. Токсичный лидер демонстрирует мелкий тиранический стиль управления, занимается самовозвеличиванием, творит произвол и противодействует чужой, даже разумной инициативе [17]. Таких, с позволения сказать, лидеров отличает не величие и истинный авторитет в народе, а поверхностность мышления, замкнутость, отсутствие должной воли для осуществления эффективных действий. В этом же ряду ригидность, неспособность адаптироваться к новым условиям, нежелание, а чаще всего неспособность взять ответственность за собственные решения и собственные действия [18]. Их обаяние лишь поверхностное, суть же совершенно другая: черствость, высокомерие и отсутствие эмпатии, паталогическая ложь и агрессивность [19; 20]. Их комплименты и политические реверансы чаще всего ложь и лицемерие. Лидеры токсичного формата не способны отказаться от недостойной статусу лидера риторики, постоянно подчеркивают свое величие, разговаривают с оппонентом в хамской манере, а то и вовсе с помощью ультиматумов.

Для настоящего лидера присуще совершенно иное. Лидер всегда крупная фигура с четкими принципами, твердыми убеждениями и высокой психологической устойчивостью. Для него свойственны не громко-эпатирующая, а тем более не вызывающая риторика, не статусно-должностной авторитет, а прежде всего авторитет великой личности, труд, имидж требовательного и даже жестокого по отношению к себе человека.

Представленная система лидерских качеств не является открытием современной науки. Еще Владимир Мономах в своих «Поучениях» высшей доблестью для князя считал активность в ратных и дипломатических делах, страх Божий и умеренность, умение укрощать собственное властолюбие, не возвышая «ни себя, ни смелости своей». Величайшим грехом считал леность, гордыню и духовную глухоту.

Лидер может быть агрессивным, а в чем-то даже циничным, но никогда не должен выглядеть жалким, пошлым и нерешительным. Власть не терпит интеллектуальной недостаточности, психологической растерянности и организационной рыхлости. Именно это заставляет настоящих политиков заботиться о своём профессионализме и авторитете, быть осторожными в своем стремлении к популярности, власти и могуществу.

В России всегда была и до сих пор существует «имперская» модель политического управления, модель, которая характерна для традиционного типа общественного устройства: высокий уровень зависимости общества от государственной власти и от первого лица в статусе главы государства; жесткая конкуренция

³ Путин В.В. Заявление для представителей средств массовой информации. Москва. 10 мая 2025 г. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/76899> (дата обращения: 14.05.2025)

в аппаратно-чиновничьей среде; ограничение бюрократии в правах, в том числе на собственность и стремление к обогащению (даже несмотря на столь живую практику «кормления»), на счета в зарубежных банках, на должностное совмещение и так далее. Государство у нас – лидер, руководитель и источник всех форм и институтов общественной жизни [3]. В нашей социально-культурной и политической традиции «я» всегда диалектически соотносилось с «мы», не растворяясь в нем, а органически сочетаясь с ним. Причем «я» на лидерском уровне играет ведущую, во многом определяющую роль. В этом суть нашей авторской позиции по поводу элитарности и лидерства в политике и управлении.

Роль главы государства в российской и советской истории

Трагическую судьбу нашего отечества на рубеже XIX-XX вв. во многом определил личностный потенциал, образ жизни и политическая деятельность последнего российского монарха Николая II с его элитным окружением думских депутатов, министров, генерал-губернаторов, предводителей дворянства и земского чиновничества.

Хотя и до этого в истории государства российского было немало политических кризисов и «дворцовых переворотов», в том числе 1762 г., когда к власти пришла Екатерина II, а до этого только с 1725 г. на российском троне сменилось семь императоров, от рук заговорщиков в 1801 г. погиб император Павел. И всё это было прямым следствием «реализации» не столько петровского указа о престолонаследии, сколько неподъемного для других груза заданных Петром I крупномасштабных социально-политических и экономических преобразований. Никто из его последователей не мог реально обеспечить что-либо подобное великим петровским результатам. Не могли справиться с этой задачей и мощные аристократические элиты голицыных, долгоруких, репниных, трубецких, ягужинских и многих других. Мало позитивного приносили также родственные связи с европейскими правящими династиями. Деятельность многих монархов была чаще всего лишь иллюзией сильного самодержавного правления [5, с. 293]. Даже Ивана Грозного чаще всего представляют «бессмысленно жестоким царем», при этом уводят на второй план то, что именно он был первым вдохновителем нашего большого многонационального государства.

Двадцать три года правления Николая II закончились крахом империи, социалистической революцией и гражданской войной. Ни морально, ни по своим профессиональным качествам царь не был готов к управлению государством в тот предельно непростой судьбоносный исторический период. Самодержавие, а затем в логической последовательности буржуазное временное правительство с его «отвлеченными гуманными принципами» потеряли необходимый властный потенциал и нравственный авторитет. В них не было должной вдохновляюще-заражающей энергии. Власть монарха в какой-то момент перестала быть «несущей конструкцией», ее стимулировали не великие созидательные идеи, а больше всякого рода идеалистические прожектеры и западный капитал. Да еще огромный потенциал православной веры.

На другом полюсе сконцентрировались носители идей социалистической революции, которые взяли на вооружение марксизм и вековые мечты рабочих, крестьян и прогрессивной интеллигенции о свободе. На них построили свою программу передачи государственной власти советам трудящихся, прекращения империалистической войны, перевода земли в общенародную крестьянскую собственность, постановки заводов, фабрик и банков под рабочий контроль. Диктатуру пролетариата трактовали как «господство трудового большинства», как инструмент ликвидации эксплуататорских классовых различий. В итоге большевики с их заразительными идеями материализма и пролетар-

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

ской диктатуры победили. Непризнанная ранее «секта пролетарской социал-демократии» поднялась «до величайшего положения рулевых великой России».⁴ Не помогли ни Манифест об учреждении Государственной Думы, ни учреждение Государственного совета, ни буржуазное Временное правительство, ни белогвардейское движение.

Наверное, именно поэтому столь представительна номенклатура позитивных суждений-оценок исторической роли лидеров первого в мировой истории социалистического проекта. Так, на вопрос социологов «Как Вы сегодня относитесь к личности В.И.Ленина и его роли в истории нашей страны?» 33% из общей массы ответивших телезрителей и радиослушателей канала «Соловьев Лайф» заявили, что относятся к нему как к государственному деятелю, которым мы по праву должны гордиться. 53,5% считают, что В.И.Ленин был одной из важных фигур в истории не только нашей страны, но и всего мирового сообщества. И лишь каждый восьмой (13%) согласился с вариантом ответа «страшный человек, отец красного террора и десятилетий политических репрессий».⁵

Символом авторитарно-тоталитарной системы правления в неординарных исторических условиях революционной социалистической трансформации общества был И.В.Сталин – классический пример элитно-лидерского позиционирования термидорианского типа. И понятно почему: И.В.Сталин был предельно рациональным политиком, от него исходила не только уверенность, надежность и спокойствие, но и страх. Он умел планировать, комбинировать и организовывать, хорошо просчитывал политические процессы, понимал, что рассчитывать на успех можно лишь тогда, когда в принимаемые решения интегрированы знания, ответственность и подлинная страсть. Был непримиримым борцом с разного рода уклонами и антипартийными группами, особенно меньшевизмом и троцкизмом. В итоге оказался победителем. Но не оставались без последствий также его многочисленные «человеческие слабости»: мнительность, коварство, имперско-державные амбиции.⁶

Налицо еще одно доказательство того, что любому обществу для формирования общей воли нужны личности, отличающиеся соответствующей харизмой, профессионально и морально возвышающиеся над другими. Дилетант и бездумный догматик с непомерными амбициями лидером не может быть в принципе. Особо опасно, когда на вершине власти оказывается посредственность, позер-имитатор, постоянно призывающий, жалующийся и объясняющий. У такого виновны все, но только не он. Свои слабости не замечает и свои ошибки не признает. Под руководством таких даже самые умные планы обречены на провал. Между властью и обществом при таком лидере в лучшем случае господствует равнодушие и отчуждение, а единства и взаимопонимания нет и быть не может в принципе. На элитном же уровне высока вероятность клановой замкнутости и борьбы за статусные привилегии.

Справедливо также то, что даже самая выдающаяся личность не всесильна. Личность может ускорить или замедлить реализацию законов общественного развития, но не может изменить запрограммированный ход истории. Лидер является героем не в том смысле, что он всё может и ему всё подвластно, что все ему подвластно и ему всё позволено, а в том, что его деятельность адекватно отражает объективно заданный вектор исторического развития. Свобода для него – не вседозволенность и не воображаемая независимость от законов, а познание этих законов и способность грамотно использовать имеющиеся возможности и ресурсы для достижения поставленных целей. Поэтому каждый, кто

⁴ Рид Дж. Десять дней, которые потрясли мир. Вступ. ст. и коммент. Б. А. Гиленсона. М.: Книга. 1987. 607 с.

⁵ Программа «Субботний МАРДАН». Телеканал «Соловьев Лайф». Выпуск 22 апреля 2023 г. URL: https://vk.com/wall-52620949_2182015?ysclid=mbaownu8gt900109336 (дата обращения: 14.05.2025)

⁶ Чаковский А.Б. Блокада. Роман. М.: Известия, 1975. С.156-161.



стремится быть настоящим лидером, не должен терять чувство меры, а тем более не должен поступаться принципами. Да еще понимать, что в отличие от западной действительности, где государство играет роль своего рода «буфера» и «спасительного жилета», чтобы смягчить негативы тех же рыночных механизмов, наше государство никогда не выступало в роли «равноправного» субъекта взаимоотношений внутри социума.

Это хорошо понимал Л.И.Брежнев. В отличие от капризности, волевой решительности и авантюризма предшественника он был достаточно мудрым и демократичным, умело устранял конкурентов, отличался общительностью и доброжелательностью, знал многие тайны психологии людей, отличался добродушием и хлебосольством. Всегда стремился к стабильности. Действовал по-человечески осторожно и осмотрительно там, где это было возможным, не реформировал и не менял. Хорошо понимал опасность волюнтаризма, карьеризма, бюрократизма, а тем более коррупции. Именно при нем перешли на более совершенные принципы планирования и материального стимулирования, были реализованы крупные космические программы, высокими темпами развивалась энергетика, реальностью стали позитивы международной разрядки.

Тем не менее наступил момент, когда КПСС в качестве авангардной политической силы начала терять свой лидерско-созидающий потенциал. Результат не заставил себя ждать – страна вступила в «эпоху застоя», управление командно-административного типа теряло свои позиции и функционировало в режиме, можно сказать, «политической вибрации». И это в немалой степени способствовало активному продвижению на вершины власти носителей идей либерально-рыночных реформ.

Именно в таких условиях на посту лидера правящей партии оказался М.С.Горбачев с его в принципе верной по замыслу, но стратегически не совсем дальновидной политикой перестроечных преобразований. Но как государственный деятель он не дотягивал до лидера социалистического демократического обновления. Смело инициировал и много предлагал правильного, позиционировал себя убежденным сторонником общечеловеческих ценностей. Не особенно задумываясь, взялся за освоение новой системы государственного устройства в духе приобщения социализма к цивилизованному образу жизни.

Но, как показала жизнь, должной силой воли для столь радикального маневра не обладал. Он не управлял, а больше маневрировал. Своими решениями чаще всего дестабилизировал, провоцировал, а то и вовсе вводил в заблуждение. Легко поддавался на «честные уловки» западных партнеров и реформаторов из собственного окружения, с восторгом воспринимал поощрительные жесты и словесные обещания. Причем прикрывалось всё это мощным словесным потоком самоослепления, самооглупления и самоуспокоенности, к тому же раскрашенного яркими красками «гласности», «ускорения», «общечеловеческих ценностей» и «национального возрождения» [4, с. 67-69].

Те, кому это было выгодно, знали направление главного удара по социализму, хорошо понимали, что если поставить под сомнение верность марксистско-ленинского учения, лишить партию руководящей роли и разрушить внутреннее единство общества, то рухнет вся советская система. Именно такая стратегия поэтапного реформирования социализма была предложена А.Н.Яковлевым в его выступлениях и многочисленных записках 1985 - 1986 гг. на имя Генерального секретаря. В качестве основы новой системы предлагалось решительнее продвигаться по пути рыночных трансформаций, отказаться от демократического централизма в пользу национального самоопределения, партию заменить Союзом коммунистических партий национальных республик. Да еще разрушить действующую систему советов, поставив над ней выборного президента страны. Все это объективно способствовало тому, что многие элитарии отказались от партийных билетов, а другие, почувствовав себя либералами, еще активнее устремились к овладению стандартами западноевропейской культуры.



В партию большим потоком хлынули карьеристы и приспособленцы, всякого рода обличители сталинского деспотизма, хрущевского волюнтаризма и близорукости лидеров брежневского застоя. Не менее разрушительным, а может быть и вовсе губительным для власти, оказалось межличностное противостояние на уровне первых лиц высшего партийно-государственного статуса. Итог известен — развал страны, разграбление национального достояния, приватизация предприятий ВПК, демонтаж соответствующих научных центров и конструкторских бюро, передача значительной части системы образования, здравоохранения и культуры в частные руки. Тем самым еще раз была подтверждена справедливость того, что в кризисные периоды позиция на вершине власти даже одного амбициозного человека способна кардинально изменить ход исторических событий [8, с. 60-67]. Общий вывод соответствующий: только сильная государственная власть во главе со сплоченной элитой, грамотным и решительным лидером способна справиться с самыми сложными, в том числе кризисными проблемами системного характера.

Западный же мир, хладнокровно взирая на «кремлевского мечтателя» и поощряя «пятую колонну», с чувством превосходства последовательно добивался реализации своей стратегической цели — нейтрализации социализма как главного своего геополитического конкурента и под прикрытием всякого рода фальшивок с энтузиазмом осваивал «бурно демократизирующееся» советское пространство. Лидер перестройки, похоже, до конца так и не понял, что каждый шаг в сторону Запада — это шаг по пути, ведущему не к росту, благополучию и процветанию страны, а к ее внешней зависимости, экономической деградации, оборонному ослаблению и социально-политическому краху. Не случайно всего за несколько лет перестройки рухнули не только коммунистическая идеология и однопартийная система управления, но и планомерно организованная экономика, военно-промышленный комплекс и финансы. Общество становилось все более дифференцированным. Прекратил свое существование и социалистический блок с его Советом Экономической Взаимопомощи и военным Варшавским Договором, жизнь многих лидеров государств социалистического выбора также закончилась трагически.

Гласность и новое мышление не сработали. Не помогли ни призывы к демократизации и цивилизованной предпринимательской инициативе, ни пленумы по кадрам и противодействию бюрократизму, ни выборы на альтернативной основе. Не оправдались надежды на «свободу выражения гражданами своих политических, религиозных и иных взглядов и убеждений». ⁷ Не сработал также перестроечный проект снятия «железного занавеса», окончания холодной войны и создания СНГ.

Налицо убедительное свидетельство того, насколько опасным является несоответствие властвующих элит и их лидеров высоким стандартам исторической ответственности. Потребовалось всего лишь два десятка лет, и фактом стали такие негативы социального содержания, как раздражительность, недоброжелательность и рост агрессивности людей — факт, на который обращает внимание, по данным Института социологии РАН, более 78% опрошенных россиян, неискренность и отсутствие альтруизма (70,2%), исчезновение таких традиционно присущих нашей культуре качеств, как душевность и доброта (67%) [3, с. 325]. Такова результирующая реформаторских усилий конструкторов, вдохновителей и организаторов перестроечного обновления социализма в духе бездумной либерализации.

⁷ Горбачев М.С. Понять перестройку, отстоять новое мышление // Россия в глобальной политике. 2 августа 2021 г. URL: <https://globalaffairs.ru/articles/ponyat-perestrojku/?ysclid=mb7ts0ann7776040666> (дата обращения: 10.04.2025).



Лидерство периода радикальных рыночно-демократических реформ

Одно из конкретных доказательств справедливости такого вывода – опыт радикальных реформ периода правления Б.Н.Ельцина – во многом решающей фигуры в перечне факторов делигитимации КПСС, победы над ГКЧП, распада СССР, создания СНГ и последующей экономической, политической, культурной и социально-психологической деградации страны. Как лидер радикальных рыночно-демократических реформ Б.Н.Ельцин был руководителем волонтеристски-радикального стиля «без ужимок и полутонов», политиком-популистом амбициозных замыслов, но как человек имел неширокий горизонт интеллектуального охвата происходящего. Ориентировался на тех, кто предлагал простые решения, всегда готов был действовать в форсированном режиме [12, с. 26-28] - уж очень хотелось как можно быстрее превратить страну в «процветающее, демократическое, миролюбивое, правовое и суверенное государство».⁸ А еще больше войти в историю, стать признанным лидером мирового масштаба. Именно это было главным психолого-культурным движущим фактором его чувств, мыслей, поступков и решений.

В историю он действительно вошел, но вот утверждения типа того, что он был настоящим политическим лидером создающего стратегического склада, воспринимаются с большим сомнением. А вот то, что он вкпе с такими деятелями, как Г.Э.Бурбулис, Е.Т.Гайдар, М.Н.Полторанин, А.Б.Чубайс, Г.А.Явлинский был приемлем и удобен для США – это однозначно. Б.Н.Ельцин мыслил «короткими промежутками», верил в искренность западных партнеров, был убежден, что достаточно взять власть в свои руки, отказаться от однопартийной системы и государственной идеологии, форсировать процесс разгосударствления, создать частную кредитно-банковскую систему, ввести свободные цены и до минимума свести расходы на вооруженные силы (а если надо, то можно даже расстрелять парламент), и все проблемы будут решены в автоматическом режиме. Верил, как он сам признавался, что «один рывок – и всё одолеем». Ведущие позиции в его политических представлениях занимали не социальность, деловитость и созидание, а приватизация, залоговые аукционы, шоковая терапия, демилитаризация. В управлении главным считал правильно определить место каждого за властным столом.

Более того, он добился смены ценностных ориентаций у большего числа граждан нашей страны: вместо общего дела - свой бизнес, вместо общественного интереса - интерес частный, вместо коллективного единства – индивидуализм, вместо социалистического соревнования – рыночная конкуренция, да еще казнокрадство и коррупция, вместо созидания – потребление. Слова «честь» и «ответственность» в какой-то момент и вовсе были отменены. Базовым стало то, что скрывалось за такими понятиями, как «разгосударствление», «монетизация» и «обогащение». Понятно, что для носителей таких ценностей главное не государственный интерес и не честное служение, а власть, господство и барский комфорт. Именно такие при определенных обстоятельствах выступают активистами всевозможных майданов, «солистами» цветных революций, организаторами государственных переворотов.

При этом, как в свое время утверждал министр иностранных дел того времени А.В.Козырев, «мы не слишком зацикливаемся на национальных интересах», больше думаем об общих ценностях и об общих интересах, стараемся «больше мыслить в терминах универсальных человеческих ценностей».⁹ Вот только ка-

⁸ Ельцин Б.Н. Выступление на церемонии вступления в должность Президента РФ 10 июля 1991 года. URL: <https://rg.ru/1991/07/11/eltsin.html> (дата обращения: 04.05.2025).

⁹ Цит. по: Примаков Е.М. Встречи на перекрестках. Екатеринбург: ИД «Пироговъ». 2004. С. 195.



кие-такие ценности и чьи конкретно интересы имел в виду – не уточнял. Хотя это нетрудно понять, ознакомившись с его нынешними публикациями, в которых выражается уверенность в неизбежном крахе «авторитарной, антизападной и коррумпированной» политической системы современной России и рекомендуется активнее противостоять путинскому режиму под знаменами США как «маяка нравственной истины».¹⁰

В нашей истории Б.Н.Ельцин проявил себя лидером со стремлением к большой власти и явной предрасположенностью к переоценке своей личной значимости. Он был, как теперь уже совершенно ясно, человеком «абсолютно неадекватным для роли президента-реформатора и уж точно не имеющим демократического темперамента, если под демократией понимать стремление к компромиссу и уважение к позиции других» [11, с. 69]. На вершине власти оказался носитель заболевания под названием гибрис-синдром – патологическая потребность в постоянной демонстрации своей силы, своего статусного, психолого-волевого и интеллектуального превосходства. То есть всего того, что интегрирует в себе «мифологическое обличье гордости», в котором есть все: и дерзость, и необузданность, и гордыня, и самовластное высокомерие человека, рассматривающего себя как меру всех вещей [4, с. 40]. Для таких главное жажда власти и собственное «Я». На первом месте всегда самоуверенность, самопрославление и презрение к оппоненту. Для таких важен не результат, а восприятие себя повелителем судеб миллионов.

Все негативное уводится на второй-третий план. Например, то, что приватизация по чубайсовским лекалам привела к разрушению производственно-экономического комплекса и установлению практически тотального внешнего контроля над всеми стратегически важными предприятиями гражданского и оборонного комплекса. Страна в считанные годы потеряла все то, что создавалось тяжким трудом миллионов на протяжении многих десятилетий. Это было время не расцвета демократии, а скорее смуты и упадка. Не говоря уже о социально-психологических и моральных издержках.

Разве удивительно после этого, что к осени 1996 г. по данным ВЦИОМ, политику радикальных реформ поддерживало лишь 6,6% населения, почти половина (45,2%) считала, что Б.Н.Ельцин исчерпал себя и должен оставить пост главы государства [16, с. 53-55]. Не случайно его уход с поста президента каждым вторым гражданином России был воспринят с чувством удовлетворения. И все это при условии, что всего за пять-шесть лет до этого Б.Н.Ельцин достиг вершин власти на мощной волне «народного восхищения»: высокие партийные посты, да еще эффектная игра на публику обеспечили победу – очень дорогую для страны победу.

Девяностые годы (для одних «лихие», а для других «святые») – это время, когда страной правила не элита порядочности, профессионализма, ответственности и созидания, а элита иллюзий и запредельных амбиций. Да иначе и не могло быть. Благо, что сработал социальный инстинкт самосохранения. Страна постепенно стала возвращаться к таким ценностям, как «национальный интерес», «государственный суверенитет», «патриотизм», «единство народа», «национальное достоинство». К руководству страной пришел человек дела, руководитель-государственник, политик-прагматик. Во власти постепенно все начало меняться к лучшему.

¹⁰ Andrei V.Kozyrev. Russia's Coming Regime Change // The New York Times. July 20, 2015. URL: https://www.nytimes.com/2015/07/21/opinion/russias-coming-regime-change.html?_r=0 (дата обращения: 14.05.2025).



Лидеры, которым верят, за которыми идут и с которыми побеждают

Опыт непростых постперестроечных лет убеждает, что государству, каким бы прочным и устойчивым оно ни было, нужна авторитетная власть, нужна цивилизованная, масштабно мыслящая, государственно ориентированная элита, нужен лидер, которому верят и который не подведет. Только такой лидер способен обеспечить конструктивное взаимодействие политических сил, только такая элита способна на действия в русле позитивных перемен. В противном случае – застой и кризисы. Примеров, подтверждающих справедливость такого вывода, история знает немало. Мы их знаем, изучаем и учитываем на практике.

Политику нынешнего главы российского государства отличают высокий уровень психологической устойчивости, интеллектуальная гибкость и патриотическая гражданственность. В.В.Путин никакой не авторитарный правитель, он достаточно гибкий, осторожный и в меру требовательный руководитель, отличается безупречным тактом. Во всем проявляется его природная способность выстраивать ровные и доверительные отношения, да еще остроумно реагировать на неловкость. Он не лидерствует и не властвует, а реально лидирует и профессионально управляет. Ничего общего с действительностью не имеют сравнения его с лидерами тоталитарно-авторитарного стиля, попытки представить его, с одной стороны, в качестве «добротного царя», а с другой, «архитектора дефектной демократии», который «разносит на мелкие кусочки международный порядок». Скорее наоборот, ему присуща излишняя доверчивость, либерализм по отношению ко многим, заслуживающим строгого наказания. Вот почему так непросто было ему решать вопросы равноудаленности олигархов, выстраивать деловые отношения с враждебно настроенным парламентом и непомерно суверенными губернаторами.

Его актив: убежденность в созидательной силе традиционных для русской цивилизации ценностей, чисто человеческая аккуратность, природный дар выстраивать ровные деловые отношения с партнерами [14, с. 6], способность быть обаятельным, грамотно и остроумно реагировать на собеседника. Ему верят, люди удовлетворены тем, что во главе государства «человек с сильной волей, человек чести, человек с мощным созидательным потенциалом», настоящий национальный лидер [6, с. 70, 72]. За ним хорошее знание источников, порождающих «благожелательный скептицизм» к таким демократическим институтам, как выборы, парламентаризм, многопартийность и свобода слова [3, с. 215]. Слабости также не скрываются. Отсюда самые высокие рейтинги по показателям доверия, поддержки и эффективности.

Общественное мнение связывает с В.В.Путиным решительный поворот власти в сферу социальных отношений, к наведению должного конституционно-правового порядка, укреплению армии, возвращению России статуса влиятельной мировой державы. Новым содержанием стали наполняться ценности патриотизма, национального единства и государственного суверенитета. По инициативе В.В.Путина была проведена конституционная реформа, на почтенное расстояние от власти отведены олигархи, большие усилия прилагаются по линии национализации элит. Именно он инициировал переход к управлению на основе приоритетных национальных проектов, страна во всеуслышание сформулировала свое принципиальное несогласие с принципами однополярности мира, дискриминационного мирового доминирования и военно-политической гегемонии.

Сохраняется высокий уровень уверенности в том, что страна (даже несмотря на кризисы и всякого рода санкционные дискриминации, ковиды, аресты валютных активов и тяготы, связанные с проведением СВО и проблемами трудовой

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



миграции) в целом продвигается в правильном направлении и в перспективе можно рассчитывать на серьезные положительные результаты. В этом убеждено 73,6% россиян, опрошенных в 2023 г. учеными Института социологии РАН – фактор социального оптимизма остается ведущим [10, с. 11, 31, 294]. Люди верят, что наш национальный лидер способен поддерживать необходимый порядок и на должном уровне обеспечить социально-политическую стабильность. Тревожит другое: никуда не исчезли традиционно присущие нам консерватизм и инертность, и к решению даже самых острых проблем мы приступаем с опаской и большим опозданием.

В отличие от многих своих западных визави В.В.Путин не позволяет менторско-пренебрежительный тон. Наоборот, терпеливо убеждает, что Россия агрессивных планов не вынашивает, готова к компромиссным решениям, гарантирует строгое соблюдение всех заключенных договоренностей. Доказывает, что мы не собираемся ни от кого изолироваться, наоборот, преследуем единственную цель — возвращение страны в мировую политику и глобальную экономику. Но только при одном неременном условии - не в качестве второстепенного партнера, а в статусе субъекта равноправного взаимодействия в строгом соответствии с принципами законности, прагматизма и уважения национальных интересов.

Убедительное доказательство справедливости всего того, что касается выше представленных лидерских качеств современного руководителя и их реальной эффективности: достижения Беларуси под руководством А.Г.Лукашенко – лидера с имиджем «крепкого хозяина с тяжелой рукой». Он не популист, не обещает легких побед, а наоборот, призывает смотреть правде в глаза и делает все от него зависящее во благо белорусского народа. Реакция общества соответствующая. На вопрос Института социологии Национальной академии наук Беларуси (апрель 2023 г.) «Как, по вашему мнению, изменится ваша жизнь в ближайшем будущем?» ответы распределились следующим образом: 43,6% - жизнь изменится к лучшему, 29% уверены, что все останется без изменений, и лишь 8,9% опрошенных считает, что жить станет труднее. Во многом благодаря жизненному опыту, политической воле, огромному трудолюбию и авторитету политического лидера республика укрепляет свои позиции в качестве современной аграрно-индустриальной страны.

Правящая элита Беларуси, точно так же, как в свое время украинская элита, верила, что в результате демократических реформ получит не только снижение стоимости виз, но и интеграцию в европейский рынок, ассоциацию в ЕС и т.д. Не сомневалась в искренности заверений всевозможных западных благожелателей, что «чем больше реформ, тем на больший объем благ от Европы могут рассчитывать белорусы». Особенно в части демократизации и рыночных свобод. Тем не менее чувство опасности сохранялось. Прошло совсем немного времени, и страна столкнулась с реальной угрозой оранжевого переворота. Власти действовали адекватно сложившейся ситуации, причем по всему политическому периметру.

Были выдвинуты требования к системе госслужбы Республики Беларусь: ответственность, труд и дисциплина; гибкое горизонтальное взаимодействие и вертикальная мобильность; открытость кадровой системы; системность кадровой работы на базе прозрачных критериев результативности работы. В отношении оппозиции и недовольных действовали решительно и жестко. Под контроль поставили олигархат, существенно ограничили возможности НКО и зарубежных фондов. Не упустили из виду также тех, кто формировал медийное пространство и у кого была реальная возможность негативно воздействовать на общественное сознание. Параллельно пошли по пути тесной интеграции с Россией в формате союзного государства. И все это по инициативе и в подавляющем большинстве случаев непосредственно под руководством национального лидера.

Феномен созидющего лидерства можно предметно проследить, исследовав



роль в исторических судьбах своих стран лидеров великого множества государств, в том числе лидеров современного Китая и КНДР, Индии и Вьетнама, Кубы, Никарагуа и Венесуэлы, Венгрии, Словакии и Сербии.

Особый интерес представляет исторический опыт Китая.

Когда во главе страны встал Дэн Сяопин – настоящий политический стратег, вождь, идеолог в статусе национального лидера, инициатор и вдохновитель многих стратегических побед китайского народа – многого удалось избежать, исправить в части маоистских экспериментов и победить, даже после печально известных событий на площади Тяньаньмэнь – попытки организованной Западом цветной революции. Налицо еще одно свидетельство огромной роли личности в истории, роли настоящего лидера даже при отсутствии у него сколь-нибудь юридически значимых полномочий.

Идеи и цели, сформулированные Дэн Сяопином, были закреплены в программе «Стратегия рыночных реформ внутри страны и открытости внешнему миру (1980-1990 гг.)», которая в историю вошла как модель «социалистической модернизации с китайской спецификой». Базовой установкой было выведение страны на уровень среднеразвитых государств мира. И сделать это удалось, предпринимаемые усилия обеспечили впечатляющие результаты. Налицо система, которая квалифицируется как «движение от меритократии плюрализма к меритократии без демократии» [2, с. 67]. Поэтому вряд ли справедливы заявления типа того, что Китай «отбросил идеологические химеры, делает упор на ценности общества потребления и инвестиций».¹¹ Это не так – китайские руководители достаточно дальновидны, обращают внимание на все важное и значимое, в том числе идеологического содержания. Отказались от идеологических шаблонов, но не от государственной идеологии как таковой, понимают объективную потребность в переменах.

Всё организуется по планам долгосрочной программы «Китайская мечта о великом возрождении китайской нации». Партийное руководство во главе с Си Цзиньпином – лидером классической партийной модели, хорошо осознает, что те болезни, которые разрушили Советский Союз, если адекватно на них не реагировать, могут погубить и их страну. Понимают, что нельзя цепляться за устаревшие догмы, а, сохраняя политический стержень, смелее осваивать тайны рыночных отношений и внешних политико-экономических отношений. Особо пристальное внимание уделяют формированию культуры бережливости, противодействия коррупции и бюрократической расточительности. Понимают, что от ненадежных кадров, особенно на уровне высшего звена государственного управления надо своевременно и решительно избавляться – в народе правильно говорят: бойся начальника, для которого власть не ответственность и не тяжкий труд, а высшая самооценка. На руководящих постах должны быть люди, чувствующие страну, способные анализировать, предвидеть, прогнозировать и на такой основе выстраивать стратегию развития.

Политическое лидерство современного западного формата

Западные элиты не утруждают себя разбором существа проблемы, им куда ближе собственный интерес, а значит, куда проще пойти по пути подавления, угроз, фальсификаций, да еще оскорблений. Нынешний западный правящий

¹¹ Константин Ремчуков: Госсовет КНР отбросил идеологические химеры и делает упор на потребление и инвестиции // Независимая газета. 01 февраля 2023. URL: https://www.ng.ru/monitoring/2023-02-01/7_8649_monitoring.html?ysclid=mbaqqbqgyht932387003 (дата обращения: 14.05.2025).



истеблишмент по сути своей давно уже не элита, и перспективы его малопривлекательны. Налицо интеллектуально деморализованная на глобалистской повестке страта, провалившаяся на всех направлениях политического спектра. Вот и презентуют правду как ложь, а неправду трактуют за истину, живое подают как мертвое, а неживое как живое и перспективное.

Справедливость сказанного неоднократно подтверждалась, причем на разных уровнях, в различных формах и разных исторических условиях. Именно с такими практиками постоянно сталкивается современное мировое сообщество. Наглость, лицемерие, безответственность – основные черты многих политиков нынешнего западного сообщества. Поэтому не надо обманываться и бездумно верить их заверениям, предложениям и дипломатическим рассказам – ссылки и призывы к соблюдению международного права для них не более, чем ширма. Под прикрытием призывов к соблюдению норм международного права чаще всего скрывается цинизм и подлость.

Все делается в точном соответствии с чертежами Х.Дж.Маккиндера (один из теоретиков «крестового» похода западной цивилизации на Россию) по изоляции России путем создания вокруг нее «санитарного кордона из малых стран Восточной Европы». Уже тогда особая роль отводилась стратегии отделения Украины от России. Поэтому вовсе не удивительно, что расширение НАТО на восток сегодня реализуется с помощью тех же средств и продвигается по тем же направлениям, по которым двигались в свое время Наполеон, кайзер Вильгельм и нацистско-гитлеровские завоеватели. Пока же Запад последовательно ужесточает свое пропагандистско-идеологическое, военное, культурное и финансово-экономическое давление, стремится деморализовать российское общество, внушить россиянам чувство стратегической безнадежности.

На практике же всё с западными элитами обстоит по-иному. Весьма показательно в этом отношении мнение бывшего госсекретаря США Генри Киссинджера, который считал, что нынешние западные политические лидеры «некомпетентны, у них нет ни ориентиров, ни понимания стоящих перед ними задач». Причем оставляет желать лучшего не только уровень их политической и юридической грамотности, у многих просто нет элементарных общих знаний. Некоторые даже толком не понимают, в чем состоит их миссия.¹² При этом Киссинджер выражал сожаление, что мировому сообществу сегодня явно «не хватает выдающихся лидеров» уровня де Голля, А.Садата, Ли Куан Ю, М.Тэтчер, а тем более Ф. Рузвельта — волевого, умного и талантливого государственного деятеля, который смог не только сосредоточить в своих руках реальные рычаги государственного управления, но и стать центром власти.

А разве может быть по-иному, если глав государств выбирают по схемам рекламных акций, а затем таким образом «избранные» лидеры назначают руководство НАТО, Европейского Союза, брюссельского чиновничества. И это та сила, которая сегодня принимает реальные, подчас судьбоносные решения. Налицо прямая аналогия с нынешним киевским режимом: на «фасаде» — реальный цирк, один мало вменяемый деятель сменяет другого такого же невменяемого человека; за «фасадом» же всё в том же заведомо заданном порядке – предельно циничная линия по превращению Украины в государство в статусе анти-России.

В связи с этим возникают вопросы типа «Как можно серьезно разговаривать с теми, кто ложь, двойные стандарты и аморальность провозгласил своей официальной позицией?», «По какой шкале политической и житейской мудрости следует квалифицировать мировоззренческий, интеллектуально-профессиональный и личностно-психологический потенциал нынешних элит и их лиде-

¹² Генри Киссинджер: Европейские элиты деградируют. // URL: <https://news.rambler.ru/world/49044171-genri-kissindzher-evropeyskie-elity-degradiruyut/?ysclid=mb7urpma2b510419287> (дата обращения: 14.05.2025).

ров?». Того же экс-президента США Джо Байдена с его болезнями, запредельной русофобией и корыстным расчетом; президента Дональда Трампа, который лишь представляется «аполитичным политиком», а на самом деле бизнесмен запредельной амбициозности и завышенной самооценки – постоянно маневрирует, сталкивает и добивается того, чтобы все работало на его стратегию. Не удивительно, что для спортсменки-чемпионки экс-министра иностранных дел ФРГ и нынешнего председателя Генассамблеи ООН Аннелены Бербок политическая деятельность – не ноша огромной профессиональной ответственности, а своего рода спортивное соревнование мирового уровня. Для киноактера Рональда Рейгана и лицедея развлекательного жанра В.А.Зеленского политика, государственный менеджмент и международные отношения все равно, что театральная сцена, кинорежиссура, а то и вовсе кровавое концертное шоу.

Поэтому не следует преувеличивать историческую значимость даже самых влиятельных в данный момент президентов и премьеров. Крайности в данном случае неуместны и малопродуктивны. За доказательствами далеко ходить не надо. Для врача-гинеколога Урсулы фон дер Ляйен руководство ЕС – это не экономические проблемы и не европейская безопасность, а прежде всего возможность продемонстрировать свою непреклонность и даже жесткость, да еще удовлетворить собственный материальный интерес. А как и по какой шкале можно оценить политическую культуру М.Я.Моравецкого – в недавнем прошлом премьер-министра Польши, который убежден, что поражение России – смысл существования Польши, или лидера ультраправой в статусе парламентской Консервативной народной партии Эстонии М.Хельме, который считает, что России нужно навязать непосильное для нее экономическое соревнование, гонку вооружений и идеологическую войну. В результате этого находящаяся в демографическом коллапсе Россия развалится. Развал же России в свою очередь освободит мир от монстра, которого Рональд Рейган окрестил «империей зла».

Трудно также не заметить, что деградация западных правящих элит сегодня практически достигла критической точки. То, что говорят и делают официальные лица, с большим трудом укладывается в рамки здравого политического процесса. Думают одно, говорят другое, делают третье. Провозглашают правильные принципы, а на деле – манипуляции и подмены. Не стесняясь, публично признаются, что обман для них норма, а победа за чужой счет – смысл политической борьбы. Беззастенчиво обещают, заверяют и тут же обманывают, подписывают соглашения, заведомо не собираясь их исполнять. Неонацистский правящий украинский режим презентуют не иначе как «оплот демократии» и передовой рубеж борьбы за свободу.

Обман и провокации считается нормальным, чуть ли не системным инструментом политической борьбы и осуществления власти. Такое впечатление, что забыли, что такое настоящая политика, по привычке отказываются от диалога и дипломатии, тут же переходят на язык угроз и санкций, а в последние годы еще нацистского беспредела. При этом непременно используют свой излюбленный рецепт «любви к другим народам»: манипулировать, никому ничего не прощать, наказывать и обязательно получить материальную выгоду. Именно такие политические деятели инициируют санкционные ограничения и вводят запредельные тарифы, замораживают и присваивают, устраивают провокации и даже вооруженные разборки.

Достаточно посмотреть на действия некоторых первых лиц нынешнего западного руководства и тут же становится понятным, что сегодня во главе многих правительств и всякого рода европейских структур стоят люди предельно низкой профессиональной культуры и авантюрного склада ума. Вроде бы образованные, обладают дипломами престижных вузов, овладели немалым числом престижных статусов, но должного представления о законах государственного управления, международного взаимодействия, кризисных процессов и о дру-



гих проблемах современного общественного бытия не имеют. Да и особенно к такому пониманию не стремятся. Во власти все чаще верх берут не лидеры, а, по образному выражению В.В.Путина, политическая мелюзга, которые ничего общего не имеют с понятиями элитарности и созидającego лидерства. Налицо имитация элитарности и беззастенчивая демонстрация интеллектуально-моральной недостаточности. Внешне ведут себя, как генерал Шарль де Голль, а на практике действуют, как маршал Филипп Петен – глава коллаборационистского французского правительства в период Второй мировой войны, или нынешний президент Франции Эммануэль Макрон с его сомнительными сексуальными ориентациями и убежденностью в том, что главное в политике – карьера, пиар и хорошо отработанный имидж ведущего.

Тем не менее, говорить о тотальном вырождении западных элит нельзя. Заключение о вырождении в первую очередь касается тех, кто является фронтменами этих элит, кто фильтрует, выдвигает и поддерживает своих ставленников на постах президентов, премьеров, спикеров и депутатов. Деятели явно авантюристического склада не так уж и много, но их влияние весьма существенно. Именно они являют образец псевдо-лидерства в формате политического авантюризма, коллаборационизма и неонацизма, а по сути профессиональной недостаточности, предательства интересов собственной страны и колониального цинизма на внешнем контуре. Нормой для таких всегда было поведение по стандартам коррупционного бизнеса, театрального шоу, а теперь еще и национализма образца времен Третьего рейха. Отсюда тактика лавирования, агрессии и корысти – еще одно доказательство огромной опасности несоответствия правящей элиты и ее лидеров высоким стандартам порядочности, патриотизма и ответственности.

Заключение

1. Политическое лидерство – явление, тесным образом связанное с понятиями политики и публичного управления. Лидерство – это особый срез социальных связей и взаимодействий по линии «лидер – массы», «лидер – класс», «лидер – толпа», «лидер – элита». Не исключается также такое явление как вождизм, культ личности, авторитаризм и волюнтаризм. Функции также известны – ориентационная, интегративная, инструментальная, коммуникативная и мобилизационная. Естественно, что в разных условиях лидерство формируется и проявляется по-разному. Различна также его социальная эффективность. Одно дело лидерство в условиях княжеской раздробленности или монархии, другое в условиях социалистической системы, третье в стране последовательного демократического выбора. Отсюда то пристальное внимание, которое уделяется изучению социокультурных, правовых и психологических особенностей лидерства в конкретных исторических условиях и в разных социально-политических ситуациях.

2. Настоящий лидер не только обладает неординарными, ярко выраженными качествами, он служит образцом для подражания, за ним право на принятие наиболее важных, нередко судьбоносных решений. А далее главное – способность убедить, вдохновить, организовать, сплотить и повести за собой. Главное, не потерять себя и свою идентичность, не подражать, не обманываться и не плестись в хвосте событий. Лидерство должно быть инициативным, реально-созидающим, а не формально-бюрократическим или деспотическим, а тем более имитационным или цинично-фейковым. В последнем случае трудно рассчитывать на мобилизационную эффективность ведущего и адекватную реакцию ведомых.

3. Признаки созидающего политического лидерства: социальная направленность, элитный уровень политической и нравственной культуры; наличие инновационной программы стратегического действия; адекватность ориентации



на глубинные интересы и жизненные потребности общества; не формальная, а реальная поддержка со стороны общества; воля, решительность и ответственность. Если господствует безответственность, то доверие к государству и его лидерам падает, причем в какой-то момент до самих нижних пределов. В руках государства в таком случае остается лишь один ресурс – авторитарно-бюрократические формы, репрессивно-силовые и ограничительные технологии, методы информационно-пропагандистского манипулирования, двойных стандартов, политико-идеологического террора. Да еще разного масштаба коррупционные схемы. А это уже не социально эффективное элитно-лидерское позиционирование, а нечто иное.

4. В условиях деградации института политического лидерства на смену профессионализму и ответственности приходит «фейк-элита» – элита имитации и фальши с предводителями, пораженными синдромом дауна. Лидерскую роль в таком случае берет на себя так называемое «глубинное государство» вкупе с транснациональным капиталом и военно-промышленным комплексом. Даже Совет Безопасности ООН при таком раскладе сил не в состоянии что-либо существенно изменить. Если раньше обман и хамство на уровне первых лиц и политико-дипломатических отношений были практически исключены, и это позволяло договариваться и сотрудничать, то сейчас демагогия и безответственность стали чуть ли не обыденным явлением. И все это на демагогически-идеологической основе защиты свободлюбивого выбора общечеловеческих ценностей – своего рода «трамплина для продвижения демократии» [1, с. 74-76]. И неважно, что за всеми такого рода формулировками скрываются двойные стандарты и возведенный в ранг государственной политики политический шантаж. Демагогия вокруг ценностей демократии и рыночных свобод, а на деле имперский дух и стремление к мировому господству по-прежнему сохраняют свою актуальность и остаются в ранге стратегического приоритета. Именно отсюда «железные занавесы», «информационные паутины», «цветные революции», «плюрализм и толерантность».

5. В непростых условиях современного радикально трансформирующегося мира, с трудом, но все более прочные позиции занимают лидеры ответственности и созидания, на ведущие позиции выходят люди, которые на все вызовы санкционных дискриминаций и государственного терроризма реагируют достойно и по-деловому. Отвечают оптимизацией финансово-банковского сектора и отказа от господства долларовой системы, укреплением ВПК, стремлением вернуть в международную жизнь должное понимание значимости исторического и настоящего. Учитывается также закономерность обратной направленности: чем выше культура и больше достоинства на лидерском уровне, тем надежнее безопасность и выше социально-политическая устойчивость. Значимость представленной формулы трудно переоценить, если учесть, что в современном обществе все чаще проявляются такие негативы, как агрессивность, недоброжелательность, отсутствие альтруизма, неискренность и исчезновение такого традиционно присущего нашей культуре качества, как душевность.

6. Сейчас уже известна цена многих государственных и общественных деятелей, которые еще не так давно представлялись чуть ли не образцом нравственного, идеологического и политического лидерства. Для многих они были примером успешности карьеры и эффективного демократического управления. Сегодня они перестали быть образцом. Уловив суть западноевропейской демократии, разобравшись в том, как она устроена и как функционирует, люди осознали ее истинную цену, поняли, кто и сколько стоит. Знают, что двойные стандарты, провокации и коррупция, в том числе в ее экспортном варианте давно стали непременным инструментом западных политических практик. Ответственность все видит, понимает и знает, как устроена власть и что собой представляет тот или иной деятель, с кем и на каких условиях можно договориться, кого можно купить и на какой результат такого «сотрудничества» можно рас-



считывать. На противоположном же полюсе маневрируют, импровизируют и заботятся лишь об одном – как бы не оказаться в положении банкрота. Все это надо знать, учитывать и понимать опасность тех рисков, которые скрываются за ширмой демократии в исполнении либеральных кланов современного формата и набирающих, к сожалению, силу носителей неонацистской идеологии.

7. Западная элита и ее лидеры сегодня – это люди, которым в принципе доверять нельзя и вести с такими серьезные дела очень непросто. Нынешние претенденты на первые роли и на право управлять миром неприкрыто демонстрируют политическую пошлость, глубочайшее нравственное разложение и профессиональную деградацию. Это не элита, а всего лишь секта меньшинства, которая, захватив политическую власть, последовательно превращает людей в политических маргиналов. Таким даже в голову не приходит, что в условиях жесткого внешнего финансового, военного и идеолого-пропагандистского давления кому-то, как например, Российской Федерации, удастся сформировать стабильное, политически устойчивое, экономически стабильно развивающееся, социально достаточно сплоченное общество.

Оправдала себя также сложившаяся система государственного управления на основе традиционных для русской цивилизации ценностей, приоритетных национальных проектов, стратегических кадровых резервов. На реализацию представленных идей направлена реализация государственных программ «Золотой кадровый резерв России XXI века», «Президентская сотня», «Кадровый резерв - профессиональная команда страны», «Время героев», «Лидеры России» [15]. Четко просматривается также тенденция постоянного совершенствования системы элитобразования. Работа на этом направлении становится не только более научно обоснованной, централизованной и унифицированной, но и более гибкой, демократичной и качественной.

8. Настоящие лидеры – это те, кто не кичится своими успехами, не произносит громкие лозунги, а своим интеллектом и трудом каждодневно доказывает свою самостоятельность и самодостаточность, берет на себя ответственность, вдохновляет и ведет людей за собой. Именно таких лидеров надо всячески стимулировать и помогать, только такие должны выходить на ведущие позиции в системе публичного управления и государственной службы, в образовании, бизнесе и культуре. Именно такие помогут нашей стране преодолеть психологию собственной ущербности и вернуться к собственной философии государственного строительства, к собственной экономике и собственному независимому пониманию проблем международных отношений. Нам надо играть не в чужую, а в свою игру, не забывать, что на экономически рыхлом, идеологически вульгарном и культурно зыбком фундаменте никакого ощутимого материального и духовного приращения получить невозможно.

Список литературы:

1. Бжезинский З. Великая шахматная доска. Господство Америки и его геостратегические императивы. М.: Межд. отношения, 1998. 254 с.
2. Гаман-Голутвина О.В. Политические элиты стран БРИКС: опыт сравнительного анализа // Власть и элиты. 2014. Т. 1. С. 56-69.
3. Горшков М.К. Есть такая профессия – общество изучать. Избранные статьи, интервью, биографические откровения. М.: Весь мир, 2020. 464 с.
4. Зиновьев А.А. Русская трагедия. Москва: Алгоритм: ЭКСМО, 2008. 607 с.
5. Лидер, элита, регион: материалы научно-практической конференции с международным участием, 27-28 октября 2014 г., Ростов-на-Дону / Науч. Рук. А. В. Понеделков. Ростов-на-Дону: Изд-во ЮРИУ РАНХиГС, 2014. 927 с.
6. Медведев Р. Конец девяностых / интервью брал Р. Гусейнов // Историк.



2024. № 12. С. 68-72.

7. Москаленко О.А., Ирхин А.А. Гибрис-синдром и технологии делегитимации власти // Полис. Политические исследования. 2024. Т. 33. № 1. С. 36-51. DOI: 10.17976/jpps/2024.01.04
8. Начало катастрофы. Интервью доктора исторических наук, профессора В.В. Калашникова // Историк. 2025. № 4. URL: https://etu.ru/assets/files/kalashnikov-historian_4-2025-final_-62-69.pdf?ysclid=mbap29vhan837319325 (дата обращения: 14.05.2025).
9. Плеханов Г.В. К вопросу о роли личности в истории // Плеханов Г.В. Избранные философские произведения. В 5 т. Т. 2. / [Вступ. статья Б. Чагина, с. 5-28]. М.: Госполитиздат, 1956. С. 300-334.
10. Российское общество и вызовы времени. Книга седьмая / ФНИСЦ РАН, Институт социологии. Под ред. М.К. Горшкова и Н.Е. Тихоновой. Москва: Издательство «Весь Мир», 2024. 352 с.
11. Саймс Д. «Это был переворот» / интервью брал В. Рудаков // Историк. 2023. № 10 (106). С. 68-73.
12. Саймс Д. Случайные люди / интервью брал В. Рудаков // Историк. 2022. № 1 (85). С. 26-31.
13. Сорокин П.А. Человек, цивилизация, общество / общ. ред., сост. и предисл. А.Ю. Согомонов; пер. с англ. М.: Политиздат, 1992. 543 с.
14. Сулакшин С.С. Кризисное управление Россией. Что поможет Путину. М.: Алгоритм, 2015. 286 с.
15. Шебураков И.Б., Татарина Л.Н. Кадровые резервы в Российской Федерации. М.: Изд-во «Дело». 2021. 128 с.
16. Экономические и социальные перемены: мониторинг общественного мнения: информационный бюллетень. № 6 (26). Ноябрь – декабрь 1996 / ВЦИОМ; Интерцентр; АНХ. М, 1996. 98 с.
17. Ashforth В.Е. Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences // Canadian Journal of Administrative Sciences. 1997. № 14 (2). P. 126-140.
18. Kellerman В. Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters. Boston: Harvard Business Review Press. 2004. 282 p.
19. Kim J. 8 Traits of Toxic Leadership to Avoid // Psychology Today. July 6, 2016. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/culture-shrink/201607/8-traits-of-toxic-leadership-to-avoid> (дата обращения: 14.05.2025).
20. Price T. L. Understanding Ethical Failures in Leadership. Cambridge: Cambridge University Press. 2005. 224 p.
21. Whicker M. L. Toxic Leaders: When Organizations Go Bad. Westport, Conn.: Quorum Books, 1996. 189 p.

Leadership in politics and public administration: sociopsychological analysis of the past and present

Okhotsky Evgeny Vasilyevich

Doctor of Sociological Sciences, Professor, expert at the Scientific Research Center for Public Administration and Management, the IGSU, Presidential Academy, Moscow, Russian Federation

e-mail: e.ohotskii@mail.ru

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Abstract

The article is devoted to the study of the role of personality in history and in modern conditions, the essence of leadership and the specifics of its implementation in politics and public administration. High professionalism, political and moral maturity of the leader are considered as indispensable conditions for the high efficiency of politics and public activity in general. The features of the implementation of leadership in various historical conditions are presented, the significance and determining role in politics of the status, professional and personal potential of the leader are emphasized. It is emphasized that modern professional competencies, ideological outlook, knowledge of the relevant state doctrines and priority national projects, mastery of the art of strategic and operational management, understanding of the geopolitical situation are the leading characterological features of the high quality of the ruling elite and its leaders. The key components of leadership and factors influencing the activation of leadership potential are identified.

Key words

• authority • power • state interest • moralit • professionalism • personality • leader • leadership • leadership potential • political culture • traditional •

References

1. Brzezinski Z. The great chessboard. American dominance and its geostrategic imperatives. Moscow: Mezhdunarod. Relations, 1998. 254 p.
2. Gaman-Golutvina O.V. Political elites of the BRICS countries: the experience of comparative analysis // Power and elites. 2014. Vol. 1. P. 56-69.
3. Gorshkov M.K. There is such a profession – to study society. Selected articles, interviews, biographical revelations. Moscow: The Whole World, 2020. 464 p.
4. Zinoviev A.A. Russian tragedy. Moscow: Algorithm: EKSMO, 2008. 607 p.
5. Leader, elite, region: proceedings of a scientific and practical conference with international participation, October 27-28, 2014, Rostov-on-Don / Scientific director A.V. Ponedelkov. Rostov-on-Don: Publishing House of the RANEPa Law School, 2014. 927 p.
6. Medvedev R. The end of the nineties / interviewed by R. Huseynov // Historian. 2024. N 12. P. 68-72.
7. Moskalenko O.A., Irkhin A.A. Hybrid syndrome and technologies of delegitimization of power // Polis. Political research. 2024. Vol. 33. N 1. P. 36-51. DOI: 10.17976/jpps/2024.01.04
8. The beginning of the disaster. Interview with Doctor of Historical Sciences, Professor V.V. Kalashnikov // Historian. 2025. N 4. URL: https://etu.ru/assets/files/kalashnikov-historian_4-2025-final_-62-69.pdf?ysclid=mbap29vhan837319325 (date of reference: 05/14/2025).
9. Plekhanov G.V. On the role of personality in history // Plekhanov G.V. Selected philosophical works. In 5 vols. Vol. 2. / [Intro. article by B. Chagin, pp. 5-28]. Moscow: Gospolitizdat, 1956. 821 p.
10. Russian society and the challenges of the time. Seventh book / FNSC RAS, Institute of Sociology. Edited by M.K. Gorshkov and N.E. Tikhonova. Moscow: Publishing house «The Whole World», 2024. 352 p.
11. Simes D. «It was a coup» / interviewed by V. Rudakov // Historian. 2023. N 10 (106). P. 68-73.



12. Simes D. Random people / interviewed by V. Rudakov // Historian. 2022. № 1 (85). P. 26-31.
13. Sorokin P.A. Man, civilization, society / general ed., comp. and a preface by A.Y. Sogomonov; translated from English. Moscow : Politizdat, 1992. 543 p.
14. Sulakshin S.S. Crisis management in Russia. What will help Putin. – M.: Algorithm, 2015. 286 p.
15. Sheburakov I.B., Tatarinova L.N. Personnel reserves in the Russian Federation. Moscow: Publishing house «Delo». 2021. 128 p.
16. Economic and social changes: monitoring public opinion: newsletter. № 6 (26). November – December 1996 / VTsIOM; Intercenter; ANH. Moscow, 1996. 98 p.
17. Ashforth B.E. Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences // Canadian Journal of Administrative Sciences. 1997. N 14 (2). P. 126-140.
18. Kellerman B. Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters. Boston: Harvard Business Review Press. 2004. 282 p.
19. Kim J. 8 Traits of Toxic Leadership to Avoid // Psychology Today. July 6, 2016. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/culture-shrink/201607/8-traits-of-toxic-leadership-to-avoid> (дата обращения: 14.05.2025).
20. Price T.L. Understanding Ethical Failures in Leadership. Cambridge: Cambridge University Press. 2005. 224 p.
21. Whicker M.L. Toxic Leaders: When Organizations Go Bad. Westport, Conn.: Quorum Books, 1996. 189 p.

Поступила в редакцию: 11.05.2025

Принята в печать: 06.06.2025

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Успешность карьеры и возможности карьерного развития в восприятии гражданских служащих



Шебурakov Илья Борисович

Кандидат психологических наук, декан факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии; Москва, Российская Федерация

e-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru



Татаринова Людмила Николаевна

Кандидат социологических наук, доцент, эксперт центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» ВШГУ Президентской академии; Москва, Российская Федерация

e-mail: tatarinova-ln@ranepa.ru

Аннотация

Актуальность проблемы управления карьерой в органах публичной власти обусловлена отсутствием системного подхода, эффективного механизма и инструментов управления карьерой на государственной гражданской службе, обеспечивающих комплексный подход к созданию условий для профессиональной самореализации и развития кадрового потенциала. Опираясь на результаты социологического исследования, проведенного в 2024 г., авторы фокусируют внимание на восприятии гражданами служащими своих возможностей и факторов, влияющих на карьерное развитие. С учетом роли карьеры как в профессиональной жизни конкретного служащего, так и в решении задач организационного и социального развития обосновывается необходимость дополнительных комплексных исследований в контексте повышения уровня зрелости проводимой кадровой политики, выработки единых методологических подходов и модели управления карьерой в системе органов публичной власти.

Ключевые слова

• государственная гражданская служба • карьера • карьерное развитие • карьерное пространство • личностно-профессиональное развитие • самореализация •



Введение

Проблематика развития государственной и муниципальной службы сохраняет устойчивую актуальность на протяжении нескольких десятилетий, находясь в фокусе как исследовательского интереса академического сообщества, так и управленческой практики. Многочисленные модернизационные и реформационные инициативы, варьирующиеся по глубине и масштабу воздействия и направленные на внедрение инноваций, новых моделей и кадровых технологий в органах государственной власти и местного самоуправления, к сожалению, не привели к переходу на новый качественный уровень в масштабах всей системы органов публичной власти. В центре внимания вновь вопросы совершенствования кадровых процессов, развития механизмов поиска, привлечения и удержания перспективных и высококвалифицированных кадров, оптимизации системы мотивации и вовлеченности государственных и муниципальных служащих.

Особое значение приобретает комплексный анализ факторов, препятствующих реализации кадрового потенциала государственной и муниципальной службы, и разработка научно обоснованных рекомендаций по повышению эффективности управления кадровым составом, формированию общего карьерного пространства, создающего возможности для самореализации, личностно-профессионального и карьерного развития в масштабах системы публичной власти.

В условиях динамично меняющегося социума и радикальной трансформации социально-экономической среды отмечается возрастание требований к компетентности и профессионализму служащих. В современных условиях наблюдается возникновение все новых областей профессиональной деятельности, существенная модификация структуры рынка труда, меняются и стратегии профессиональной идентификации, и возможности самореализации личности. Трансформируются и устоявшиеся представления о сущности и содержании понятия «карьера», что обуславливает необходимость пересмотра подходов к ее классификации и типологии.

Возрастающие требования к качественным параметрам кадрового состава государственной гражданской службы в условиях происходящих трансформаций обуславливаются как самой ролью гражданской службы, связанной с реализацией важнейших социальных функций, так и возрастающим социальным запросом на качественное взаимодействие со стороны граждан. Совершенствование механизмов отбора кадров, привлечение и удержание высокопрофессиональных и потенциальных гражданских служащих относится к приоритетным задачам, решаемым на современном этапе развития государственно-служебных отношений.

Стратегическое планирование институционального развития государственной гражданской службы сопряжено с переоценкой существующих моделей управления, что предполагает повышенное внимание к реализации принципов «управления талантами», гармонизации демократических и меритократических подходов, выбору оптимальной модели централизации/децентрализации, эффективному использованию инструментов цифровой трансформации, а также к формированию интегрированной системы публичной власти и единого ценностно-смыслового пространства, способного адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды. Трансформация подходов к формированию и развитию управленческого потенциала страны предполагает смещение акцента с многократного усложнения управленческих систем в сторону углубленного анализа субъектного измерения, учитывающего индивидуальный хронотоп и профессиональную идентичность. В этой связи, эффективность профессиональной деятельности определяется не столько наличием набора компетенций, сколько способностью к релевантному выбору оптимальных сценариев, методов и решений, адекватных возникающим вызовам, а также умением анализировать

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

и интерпретировать новые явления и взаимосвязи. В научном дискурсе артикулируется потребность в формировании новых методологий решения задач будущего, что находит отражение в утверждении, что «сумма компетенций не может заменить собой личность профессионала, равно как инструментальное не может встать на место системного...» [4, с. 81], что подчеркивает принципиальное различие между обладанием компетенциями и способностью к смыслоцелеполаганию, определяющим сущность профессионального бытия.

Исследование карьеры неразрывно связано с социальной мобильностью. П. Сорокин предлагал рассматривать «мобильность как явление с несколькими ключевыми измерениями» [10]. Он полагал, что «мобильность следует понимать не только как переход с работы на работу, не только как переезд из одного региона в другой, но и как движение в любой форме, включая перемещения вещей и ценностей. С. Липсет отмечал, что «образцы мобильности, ее возможные цели и репертуар средств, необходимых для ее достижения, сокрыт в ролевой структуре общества» [9]. П. Бурдые подчеркивал роль государства как ключевого агента социальной мобильности. «Действительно, если классовые различия закрепляются в культуре и получают статус легитимных, то нарушить процесс воспроизводства заданных культурой привилегий, с одной стороны, и бедности, с другой, может только государство. Государство способно обеспечить соблюдение эгалитарных, достижительных ценностей системой образования, но и включенные в его состав институты обладают уникальным ресурсом» [цит. по: 6]. П. Бурдые выводит на первый план влияние культуры и ее способность определять «траекторию мобильности одних вверх по ступенькам социальной лестницы, других — вниз на тот уровень, который соответствует тем личностным ресурсам, которыми они обладают» [6]. Дж. Урри предлагает рассматривать понятие «мобильность» во множественном числе («мобильности»), определяя его как совокупность разнообразных перемещений, охватывающих как долговременные и структурные, так и кратковременные и культурные формы. В условиях современной глобализации, характеризующейся экспоненциальным ростом возможностей передвижения, различные виды мобильности интегрируются, формируя многообразное и динамичное жизненное пространство. Дж. Урри подчеркивает преобладание горизонтальной, а не вертикальной мобильности, что требует разработки новой методологии исследования, включающей как новые теоретические подходы, так и новые методы эмпирического анализа [8]. Важным аспектом концепции Урри является акцент на «ризомности», сетевой структуре маршрутов передвижения, уподобляемой кровеносной системе, пронизывающей весь организм, но не имеющей единого центра концентрации [8].

Всестороннее исследование процессов мобильности повлекло за собой исследование различных аспектов такого важного явления как карьера. Совершенствование процесса проектирования индивидуальных карьерных траекторий государственных гражданских и муниципальных служащих неразрывно связаны с познанием карьеры как социального явления и переосмыслением роли самого субъекта деятельности в построении и развитии карьеры. Карьера рассматривается как путь, как последовательность мест, занимаемых человеком в ранговой шкале, т. е. карьера рассматривается как «модель поведения людей в организации, которая характеризуется повышением уровня профессионализма, квалификации, ответственности, социального статуса в обществе, самооценки, росте заработной платы» [2, с. 149], как процесс мобильности отдельного индивида [5], как прохождение ступеней в рамках должности, в результате чего задействуются такие параметры, как образование, квалификация, опыт работы [3].

Карьера детерминируется объективными и субъективными обстоятельствами жизнедеятельности социума, неразрывно связана с другими категориями, такими как карьерная среда и пространство, профессиональный престиж и



авторитет, социально-экономический статус, стратификационное поведение. В современных исследованиях карьера рассматривается как динамический процесс, характеризующийся многообразием типологий и классификаций. Различные основания используются и для выделения широкого спектра видов и типов карьер, включающих, например, суперавантурную, авантурную, традиционную (линейную) карьеры, последовательно-кризисный, прагматичный (структурный), отбывающий, эволюционный и преобразующий типы карьеры, а также внутриорганизационную и межорганизационную, специализированную и неспециализированную, вертикальную и горизонтальную, ступенчатую и центростремительную карьерные траектории.

Сущность карьерного развития все чаще рассматривается через призму личностно-ориентированного подхода, в рамках которого ключевое значение придается осознанности личностно-профессиональных ресурсов, включающих осмысление собственной деятельности, приверженность ценностям организационной культуры, готовность к адаптации в условиях неопределенности и быстрых изменений, способность к формированию инновационных подходов и успешной реализации новых идей, а также эффективное выполнение поставленных задач и внесение вклада в достижение общих целей [1].

В современных исследованиях, посвященных феномену карьеры (включая концепции «карьеры без границ», «поливариативной карьеры», «карьеры-калейдоскопа» и «гибридных карьер»), вне зависимости от различий в концептуальных подходах, все большее внимание уделяется субъектности, то есть активной роли индивида в управлении собственным личностно-профессиональным и карьерным развитием. Вне зависимости от используемой модели, ключевым фактором успеха становится способность индивида эффективно распоряжаться своим карьерным капиталом и проявлять инициативу в процессе конструирования собственной карьерной траектории [7].

Для успешного управления карьерой необходимо четкое понимание принципов ее построения и развития. Однако на практике многие государственные органы сталкиваются с отсутствием универсальных методов управления карьерой служащих. Это связано с недостаточным пониманием механизмов и траекторий карьерного развития, а также факторов, влияющих на него. Поэтому актуальной задачей является анализ и выявление проблем в управлении карьерой государственных служащих и определение ключевых факторов, определяющих ее развитие.

На современном этапе развития государственного управления неоднократно предпринимались попытки формирования системного подхода к управлению кадровыми процессами в системе государственной гражданской службы, направленные на совершенствование регламентации поступления и прохождения службы, оптимизацию кадровых технологий и процедур, а также развитие системы профессионального образования государственных служащих. Однако, несмотря на предпринятые усилия, вопросы, касающиеся методологии развития кадрового потенциала в контексте личностно-профессионального и карьерного роста, а также определение концептуальных основ и прозрачных механизмов карьерного продвижения, по-прежнему сохраняют свою актуальность.

В этой связи важным представляется исследование мнения самих служащих и восприятия ими успешности карьеры, возможностей карьерного развития, факторов и условий, которые влияют на карьерное продвижение.

Выборка и методы исследования

В социологическом исследовании, которое проводили эксперты ВШГУ РАНХиГС в 2024 г., приняло участие 4655 государственных служащих. По демографиче-



ским характеристикам государственные гражданские служащие распределились следующим образом: 66,6 % – женщины, 31,6 % – мужчины, что в целом соответствует гендерному распределению в системе гражданской службы. Большая часть респондентов имеет общий стаж более 10 лет.

В ходе исследования изучалось мнение государственных служащих по поводу возможностей профессиональной самореализации и карьерного развития.

Обсуждение результатов исследования

Большинство служащих считают, что государственная и муниципальная служба способна выполнять эффективно задачи социально-экономического развития (56,2% респондентов выразили свою уверенность, 16,8 % считают, что скорее не способна, только 2,4 % абсолютно уверены в том, что данные институты неэффективны). Государственные служащие в своих высказываниях неоднократно подчеркивают испытываемое ими чувство гордости за принадлежность к государственной службе, что свидетельствует о сформированной профессиональной идентичности и позитивном восприятии своей роли в системе государственного управления (рис. 1). Данное чувство, по мнению респондентов, обусловлено, прежде всего, осознанием важности и социальной значимости выполняемых функций для обеспечения стабильности и развития общества, а также возможностью внести вклад в решение общественно значимых задач.

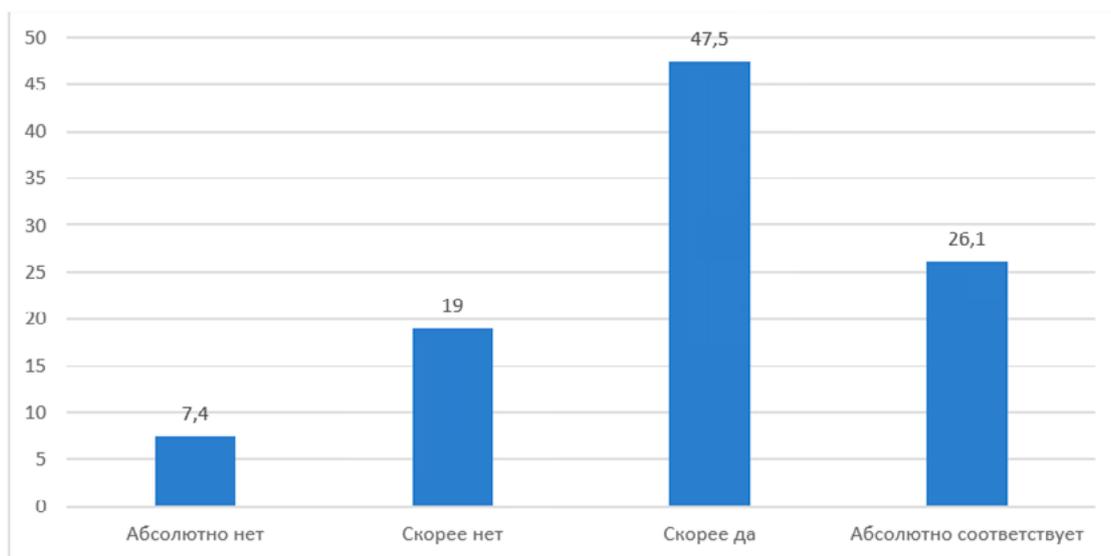


Рисунок 1. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Насколько соответствует Вашему мнению утверждение «Я испытываю чувство гордости, когда говорю другим людям о том, где я работаю»», %

Карьера — это динамичный, постоянно меняющийся и развивающийся процесс. Однако в настоящее время особый интерес вызывает именно карьера государственных гражданских служащих, что обусловлено спецификой их деятельности и ее значением для общества. Это связано с тем, что государственная служба меняется сама по себе: постоянно возрастают требования к результативности деятельности и качеству ее организации, уровню профессионализма кадрового состава, все больше молодых людей приходят на службу, внедряется комплекс инноваций и технологий в данную сферу профессиональной деятельности. Интересным представляется восприятие карьеры и ее успешности самими служащими, оценка ими факторов и условий карьерного развития, возможностей карьерного развития (рис. 2).



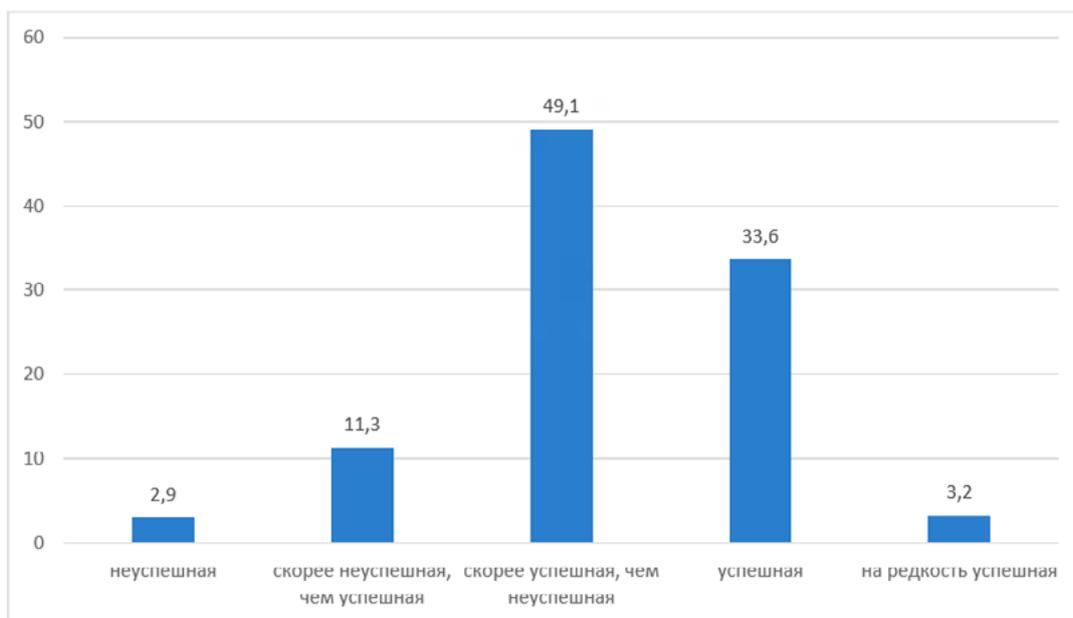


Рисунок 2. Распределение ответов на вопрос: «Как бы Вы охарактеризовали свою карьеру?», %

Полученные результаты свидетельствуют о достаточно позитивной коннотации среди государственных служащих в восприятии как самой службы как сферы самореализации, так и перспектив карьерного развития.

Карьерное развитие, включая его характер, типологию и темпоральные характеристики, формируется под влиянием сложного взаимодействия макро- и микроуровневых факторов. Макроуровень представлен системой общественных отношений, определяющих структуру и динамику рынка труда, а также объективными возможностями, предоставляемыми данным обществом для профессиональной самореализации индивидов. Эти возможности включают в себя доступ к образованию, социальную мобильность, наличие вакансий в различных секторах экономики, а также законодательную базу, регулирующую трудовые отношения и карьерный рост.

Позиции карьеры характеризуются достижениями человека в данной сфере, статусе организационной структуры, в которой производятся данные достижения и уровень соотношения между работой и другими сферами личной жизни. Индивидуальное отождествление описывает как сам индивид оценивает свое положение в обществе за счет достигнутого карьерного статуса. Ход карьеры, описываемый двумя характеристиками успеха: психологический успех, проявляющийся через самоуважение; объективный успех, проявляющийся через статус в организационной иерархии, уровень дохода и репутацию. Служащий, как правило, осознанно выбирает и строит карьеру и в профессиональном, и в должностном плане. Характеризуя собственную карьеру, служащие отмечают поступательное, поэтапное продвижение по должностной лестнице, вторую позицию занимают горизонтальные перемещения (рис. 3).



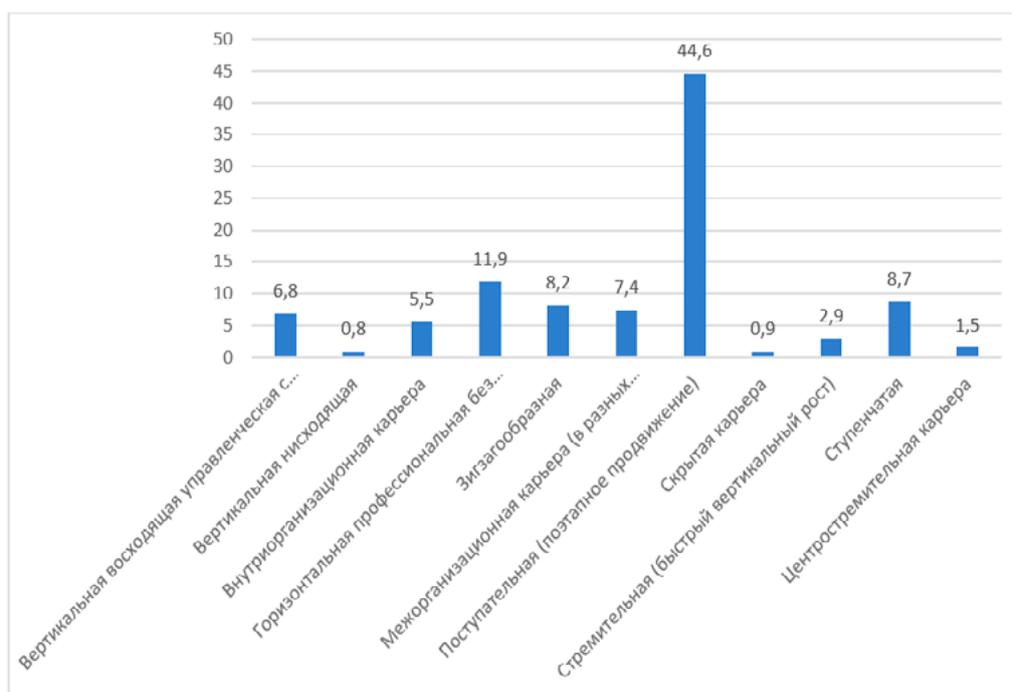


Рисунок 3. Характеристика карьеры (мнение служащих), %

В современной нестабильной, неопределенной, сложной и неоднозначной социально-экономической и социокультурной ситуации все более значимым фактором социального и индивидуального развития становится профессиональная карьера как личностно значимое изменение социального и психологического состояния человека в пространстве профессиональной деятельности, оценка перспектив своего карьерного развития.

Процессы формирования и развития управленческого потенциала страны пересматриваются не столько в логике многократного увеличения сложности управляющих систем, но и в контексте субъектного измерения, сквозь призму индивидуального хронотопа, профессиональной идентичности. Уровень удовлетворенности/неудовлетворенности карьерой является важной метрикой, характеризующей степень зрелости кадровой политики и управления кадровыми процессами. Несмотря на то, что большинство респондентов позитивно оценивают перспективы своего карьерного роста, достаточно высок процент тех, кто отмечает, что таких перспектив практически нет (рис. 4).

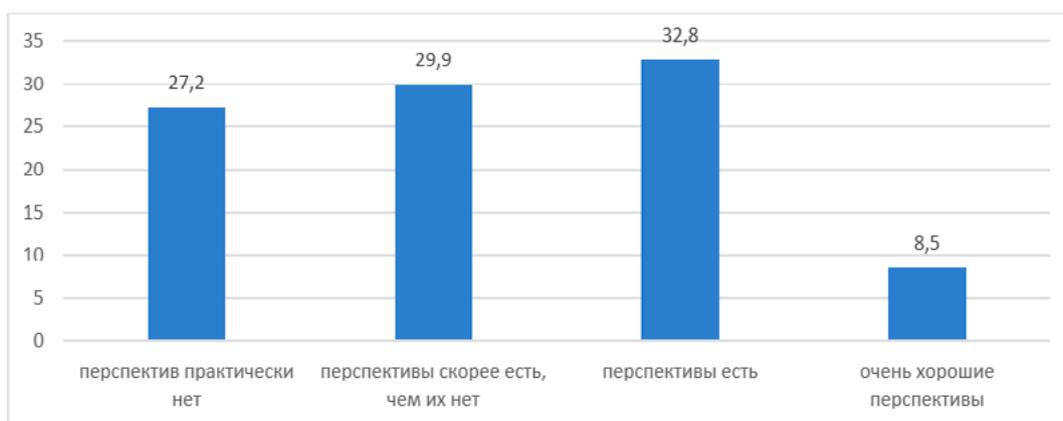


Рисунок 4. Распределение ответов на вопрос: «Как Вы оцениваете перспективы своего служебного роста?», %



Для того, чтобы современная система управления развитием карьеры государственных гражданских служащих была эффективной, она должна основываться на мотивации сотрудников путем внедрения в их служебную деятельность определенных критериев профессионализма и показателей, соблюдение и достижение которых будет мотивировать служащих к качественной и эффективной работе. Необходимо отметить, что наблюдается некоторая несогласованность между самооценкой своей управленческой готовности (готовы занять более высокую должностную позицию) (рис. 5), восприятием реальных перспектив карьерного роста (того, что такая возможность действительно будет) и оценкой того, насколько служащим в настоящее время реализован имеющийся потенциал. При этом, если только чуть более 5% служащих считают, что не способны справиться с более высоким уровнем полномочий (рис. 5), в том, что перспектив служебного роста практически нет, уверены более 27% опрошенных (рис. 4). Такого рода несбалансированность самооценки карьерной готовности и служебных перспектив грозит серьезными рисками фрустрации потребностей, связанных с карьерным развитием у значительной части служащих.

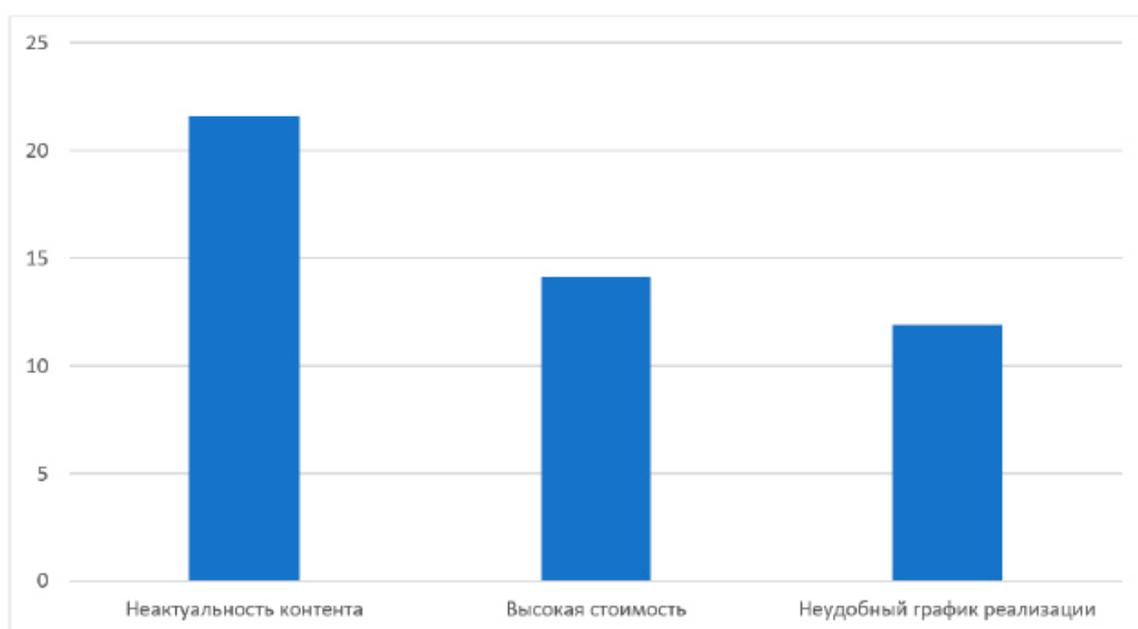


Рисунок 5. Распределение ответов на вопрос: «Считаете ли Вы, что способны справиться с более высоким уровнем полномочий и ответственности?», %

Вопросы профессиональной самореализации и формирования профессиональной среды, способствующей наиболее полному раскрытию кадрового потенциала, эффективных механизмов профессионального развития и карьерного движения по-прежнему не теряют своей актуальности. По мнению опрошенных развитию карьерного потенциала на государственной гражданской службе мешает отсутствие связи между объективной оценкой профессионального уровня и карьерным продвижением, отсутствие системных решений в области управления карьерным развитием.

Заключение

В сфере кадровой политики на государственной гражданской службе уже используется широкий набор технологий, которые постоянно совершенствуются и активно исследуются. Тем не менее, вопросы эффективности кадровой политики остаются актуальными. Все большее внимание уделяется необходимости перехода от реактивных мер к проактивной кадровой политике, направленной на раскрытие и развитие кадрового потенциала. Акцент смещается с традиционного администрирования на управление кадровым потенциалом и человекоцентрированный подход, где сотрудники рассматриваются не только как ключевой ресурс для достижения целей организаций, но и с субъект-субъектных позиций, полностью учитывающих интересы личности. Кадровая функция из вспомогательной превращается в стратегическую, обеспечивая развитие кадрового потенциала. Происходит профессионализация кадровой работы и переход от управления процессами к управлению людьми.

Важно понимать, что успех в карьере — результат не случайных обстоятельств, а осознанного выбора направлений развития. Отсутствие четких карьерных перспектив и планирования приводит к оттоку талантливых молодых специалистов. Это препятствует накоплению и развитию человеческого капитала в системе публичной власти, что требует целенаправленных усилий в кадровой политике и разработки эффективной стратегии управления личностно-профессиональным и карьерным потенциалом в единой системе публичной службы.

Представляется важным акцентировать внимание на разработке общесистемных принципов формирования и развития карьерного пространства в системе публичной власти, а также на пересмотре подходов к личностно-профессиональному и карьерному развитию государственных и муниципальных служащих. Необходимы целенаправленные усилия в области оценки потенциала развития, позволяющие определить степень полезности индивида не только в текущий момент (опыт), и оценить его заслуги (достижения), но и спрогнозировать перспективность его деятельности в новых условиях (потенциал). Учет всех трех факторов имеет важное значение в контексте построения дальнейших траекторий развития, в том числе карьерного. Детализация подхода к развитию кадрового потенциала в органах власти и самореализации служащих, а также к оценке карьерного потенциала, требует углубленного системного анализа и проведения специальных исследований.

Существующие в настоящее время методы и технологии управления личностно-профессиональным и карьерным развитием служащих в неполной мере позволяют обеспечить возможности самореализации, сбалансировать формирование траектории личностно-профессионального развития с карьерными ожиданиями, эффективно выполнять функции превенции профессионального «выгорания» либо попадание в «карьерные тупики». Данный вывод указывает на имеющуюся необходимость комплексной оценки возможностей совершенствования процесса построения карьерной траектории, включая моделирование единого пространства, сопоставления данных о служащих, базируясь на открытых, понятных, прогнозируемых критериях оценки на основе принципов ресурсного и личностно-ориентированного подходов к оценке и личностно-профессиональному развитию.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Список литературы:

1. Агафонова В.П. Подходы к пониманию карьеры, ее сущность и особенности // *Vaikal Research Journal*. 2016. Т. 7. № 3. С. 21-27.
2. Бавыкина Е.Н. Анализ сущности понятия «Карьера» // *Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд*. 2011. № 8. С. 146-150.
3. Волошина И.А., Новиков П.Н. Квалификация и ее уровни – важные элементы сопряжения сфер труда и профессионального образования // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2015. № 48 (333). С. 53-64.
4. Нелюбин Н.И. Компетентностный подход: фонтанирующая полисемия на фоне методологической недостаточности. // *Ценности и смыслы*. 2014. № 5 (33). С. 75-83.
5. Седых А.Б. Карьерная мобильность личности в контексте современных воззрений на карьеру // *Человек. Сообщество. Управление*. 2012. № 2. С. 54-66.
6. Социоанализ Пьера Бурдьё: Альманах Российско-французского центра социологии и философии Института социологии Российской Академии наук. М.: Институт экспериментальной социологии; СПб.: Алетейя, 2001. 288 с.
7. Тихомандрицкая О.А., Рикель А.М. Социально-психологические факторы успешности карьеры // *Психологические исследования: электрон. науч. журн*. 2010. № 2(10). URL: <https://psystudy.ru/index.php/num/article/download/931/866/870> (дата обращения: 12.02.2025).
8. Урри Дж. Мобильности / пер. с англ. А.В. Лазарева, вступ. статья Н.А. Харламова. М.: «Праксис», 2012. 576 с.
9. Lipset S. M., Bendix R. *Social Mobility in Industrial Society*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1991. 309 p.
10. Sorokin P. *Social and Cultural Mobility*. N.Y: The Free Press, 1959. 645 p.

Career success and career development opportunities in the perception of civil servants

Sheburakov Ilya Borisovich

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Dean the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, GSPM, Presidential Academy, Moscow, Russian Federation
e-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

Tatarinova Lyudmila Nikolaevna

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Expert of the Center «School of Andragogy and Educational Design», GSPM, Presidential Academy, Moscow, Russian Federation
e-mail: tatarinova-ln@ranepa.ru



Abstract

The urgency of the problem of career management in public authorities is due to the lack of a systematic approach, an effective mechanism and tools for career management in the civil service, providing an integrated approach to creating conditions for professional self-realization and the development of human resources. Based on the results of a sociological study conducted in 2024, the authors focus on the perception of civil servants of their capabilities and factors influencing career development (N= 4655). Taking into account the role of career both in the professional life of a particular employee and in solving organizational and social development problems, the need for additional comprehensive research is justified in the context of increasing the maturity of personnel policy, developing common methodological approaches and models of career management in the system of public authorities.

Key words

• public civil service • career • career development • career space • personal and professional development • self-realization •

References

1. Agafonova V.P. Approaches to understanding a career, its essence and features // *Baikal Research Journal*. 2016. Vol. 7. N 3. P. 21-27.
2. Bavykina E.N. Analysis of the essence of the concept of «Career» // *Modern trends in economics and management: a new look*. 2011. N 8. P. 146-150.
3. Voloshina I.A., Novikov P.N. Qualifications and their levels are important elements of combining the spheres of labor and vocational education // *National interests: priorities and security*. 2015. N 48 (333). P. 53-64.
4. Nelyubin N.I. Competence approach: gushing polysemy against the background of methodological insufficiency. // *Values and meanings*. 2014. N 5 (33). P. 75-83.
5. Sedykh A.B. Career mobility of personality in the context of modern views on career // *Man. Community. Management*. 2012. N 2. P. 54-66.
6. Socioanalysis by Pierre Bourdieu: Almanac of the Russian-French Center for Sociology and Philosophy of the Institute of Sociology of the Russian Academy of Sciences. Moscow: Institute of Experimental Sociology; St. Petersburg.: Aleteya, 2001. 288 p.
7. Tikhomandritskaya O.A., Rikel A.M. Socio-psychological factors of career success // *Psychological research: electron. Scientific Journal*, 2010, N 2(10). URL: <https://psystudy.ru/index.php/num/article/download/931/866/870> (date of access: 02/12/2025).
8. Urri J. Mobility / translated from English by A.V. Lazarev, intro. article by N.A. Kharlamov, Moscow: Praxis, 2012. 576 p.
9. Lipset S. M., Bendix R. *Social Mobility in Industrial Society*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1991. 309 p.
10. Sorokin P. *Social and Cultural Mobility*. N.Y: The Free Press, 1959. 645 p.

Поступила в редакцию: 10.02.2025

Принята в печать: 15.05.2025



Концепция целостного управления персоналом как основа кадровой политики в Туркменистане



Омирова Лейла Атахановна

Преподаватель кафедры общественных наук Академии государственной службы при Президенте Туркменистана. Ашхабад, Туркменистан
e-mail: omirovaleyla708@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена анализу концепции целостного управления персоналом, которая подразумевает системный подход к организации работы с кадрами и учёт не только профессиональных навыков и квалификации сотрудников, но и их мотивации, ценностей, личностных качеств и взаимосвязей в коллективе. Рассматриваются такие основные принципы целостного подхода, как интеграция всех аспектов управления персоналом в единую систему, внимание к развитию каждого сотрудника и поддержка корпоративной культуры. Обсуждаются ключевые инструменты целостного управления, в том числе кадровое планирование, оценка эффективности, обучение и развитие, мотивационные системы, а также создание благоприятной рабочей атмосферы. Особое внимание уделяется влиянию этих инструментов на повышение продуктивности, вовлеченности сотрудников и их долгосрочной лояльности. Показано, что целостный подход к управлению способствует созданию гармоничной, высокоэффективной рабочей среды и устойчивости организации в условиях динамично меняющегося рынка труда.

Ключевые слова

• целостное управление персоналом • кадровое планирование • мотивация сотрудников • корпоративная культура • оценка эффективности • развитие персонала •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Введение

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой динамичностью и глобализацией, эффективное управление персоналом становится одним из важнейших факторов, определяющих успех организации. Для достижения устойчивых результатов организации необходимо не только привлекать квалифицированных специалистов, но и создавать условия, при которых каждый сотрудник может максимально реализовать свой потенциал. В связи с этим концепция целостного управления персоналом приобретает особую актуальность. Этот подход предполагает интеграцию всех элементов управления кадрами в единую систему, ориентированную на развитие каждого сотрудника в контексте его взаимодействия с организацией и коллективом.

Благодаря дальновидным инициативам Национального Лидера туркменского народа, Председателя Халк Маслахаты Туркменистана Гурбангулы Бердымухамедова были проведены важные работы [1; 2]. Наш Национальный Лидер всегда говорит о том, что успешное осуществление масштабных национальных проектов и госпрограмм подразумевает сильную кадровую составляющую, в том числе управленческую [2]. Эти начинания достойно продолжают нашим уважаемым Президентом Сердаром Бердымухамедовым [3]. В этом отношении мы можем привести в пример программные мероприятия, проводимые в нашей стране, основанные на гуманизме, любви к миру и доверии.

Цель данной статьи – раскрыть основные положения концепции целостного управления персоналом как основы кадровой политики в Туркменистане.

Целостное управление персоналом — ключ к эффективным взаимодействиям

Целостное управление персоналом предполагает, что процесс управления кадрами не ограничивается только набором специалистов и контролем выполнения ими стандартных рабочих функций. Это подход, который включает в себя всестороннее внимание к каждому сотруднику как личности, учёт его ценностей, мотивации, карьерных стремлений, а также взаимодействия с другими членами коллектива. Такой подход ориентирован на создание рабочей среды, которая способствует как личностному, так и профессиональному развитию сотрудников. В отличие от традиционных моделей, где основной акцент делается на функциональную сторону работы, целостное управление персоналом направлено на формирование здоровых и эффективных взаимодействий между людьми и организацией, а также на поддержку корпоративной культуры, которая вдохновляет сотрудников на достижение высоких результатов.

Управление персоналом должно быть не только функциональным, но и стратегическим инструментом, направленным на достижение целей организации, а концепцию управления персоналом необходимо рассматривать комплексную и взаимосвязанную систему, включающую различные аспекты кадровой работы.

Следует обратить внимание на важность учета внешних и внутренних факторов, влияющих на процесс управления персоналом, а также использование методов повышения эффективности кадровой работы, таких как оптимизация процессов адаптации сотрудников, повышение их мотивации и вовлеченности, а также развитие корпоративной культуры.

Ч. Бернард в своей работе «Функции и процессы управления» [4] предлагает рассматривать управление как процесс, включающий множество взаимосвязанных и взаимозависимых функций. Он утверждает, что для достижения эффективного функционирования организации необходимо развитие как стратегических, так и операционных процессов. В контексте



публичной власти это означает, что кадровая политика должна не только учитывать потребности самой организации, но и быть настроенной на потребности общества. В то же время автор подчеркивает важность личностного подхода в управлении, что прямо связано с личностно-ориентированными технологиями.

В статье С. А. Овчинникова рассматривается управление по целям как ключевая парадигма современного менеджмента, опираясь на идеи П. Друкера и их развитие в контексте изменяющихся условий ведения бизнеса [10]. С. А. Овчинников акцентирует внимание на значении данной парадигмы для эффективного управления организациями, выделяя роль целенаправленных действий и стратегического подхода в достижении долгосрочных целей. Автор подчеркивает, что концепция управления по целям, предложенная П. Друкером, несмотря на изменения в экономической среде продолжает оставаться актуальной и оказывает влияние на практическое применение управленческих решений в различных сферах.

Как показывают многочисленные исследования и практика для эффективного функционирования организаций большое значение имеют такие ключевые аспекты организационного поведения и управления персоналом, как организационная культура, особенности мотивации, коммуникации и лидерства.

Туркменские ученые также проводят научные исследования, охватывающие все аспекты целостного управления (инновационные, цифровые, мотивационные и т.д.). В работе А. Эсеновой «Психология управления» раскрыты теоретические основы психологии управления, личность сотрудников, находящихся в подчинении, их поведение, психология руководителя и влияние психологии на управление [12].

Системный подход к кадровому планированию: от подбора до развития

М. Мескон с соавторами в «Основах менеджмента» [8] фокусируются на необходимости разработки системного подхода в управлении персоналом. Авторский коллектив подчеркивает, что успешное управление людьми должно строиться не только на рациональном подходе, но и на адаптации к индивидуальным особенностям каждого сотрудника.

Опираясь на анализ источников, мы можем сказать, что, одним из важнейших аспектов целостного подхода является кадровое планирование. Этот процесс не ограничивается только подбором специалистов на вакантные должности, но и включает в себя долгосрочное планирование развития кадрового состава, анализ потребностей организации в новых квалификациях, а также выявление потребностей в обучении и переподготовке сотрудников.

Кадровое планирование требует учёта всех аспектов функционирования организации: от краткосрочных бизнес-целей до стратегических задач, которые организация планирует решить в будущем. Важно, чтобы кадровая политика была гибкой и адаптивной, отвечала изменяющимся условиям рынка труда и обеспечивала высокую степень вовлечённости сотрудников в процессы компании.

Гибкая система мотивации: создание условий для роста и развития

Не менее значимым инструментом целостного управления персоналом является система мотивации сотрудников. В отличие от традиционного подхода, где

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

мотивация часто сводится к денежным поощрениям и премиям, целостный подход предполагает, что мотивация должна быть многоуровневой и учитывать как материальные, так и нематериальные стимулы.

Важным элементом мотивации персонала является создание условий для самореализации, признание профессиональных достижений, развитие профессиональных навыков и возможностей для карьерного роста. Мотивация в данном контексте становится основным механизмом, который способствует не только высокой производительности труда, но и повышению уровня вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Применение целостного подхода требует от руководителей создания гибкой системы вознаграждений и поощрений, ориентированной не только на результаты труда, но и на вклад каждого сотрудника в создание общей ценности для компании.

Так, А. Набатова с соавторами в своей работе представили основы организации и менеджмента, связывающие такие процессы, как коммуникация и процесс коммуникации, лидерство и руководство, управленческая ситуация и эффективность и т.п. Анализ данного исследования позволяет утверждать, что при использовании любых методов управления необходимо рассматривать каждого сотрудника как ценностный ресурс и уметь распределять задачи в зависимости от их характерных особенностей [13].

Система оценки эффективности сотрудников также играет ключевую роль в целостном управлении персоналом. Однако если в традиционных моделях оценка эффективности часто ограничивается количественными показателями производительности, то в целостном подходе акцент ставится на более широком спектре факторов. Оценка включает не только показатели выполнения задач, но и такие критерии, как командная работа, лидерские способности, личностная зрелость и готовность к обучению. Важно, чтобы оценка проводилась не только сверху вниз, но и с учётом самооценки сотрудников, а также обратной связи от коллег и подчинённых. Это позволяет создать более объективную картину работы каждого сотрудника, выявить его сильные стороны, а также определить, какие дополнительные ресурсы и поддержка необходимы для его дальнейшего развития. И можно полностью согласиться с А.Г. Аннаевым, который отмечает, что управление является тонким искусством, и умение его осуществлять само по себе является мастерством [11].

Еще одним ключевым элементом целостного подхода является обучение и развитие персонала. Этот процесс не ограничивается однократным обучением или тренингами, а представляет собой непрерывную работу по улучшению профессиональных и личностных качеств сотрудников. Важно, чтобы обучение было не только техническим, но и ориентированным на развитие мягких навыков, таких как коммуникация, работа в команде, управление стрессом и способность к инновациям. Для этого в организации должны быть созданы системы, которые обеспечивают постоянный доступ сотрудников к обучающим материалам, тренингам, а также возможностям для карьерного роста внутри компании. Развитие персонала становится важнейшей частью целостной кадровой стратегии, направленной на создание долгосрочных отношений с сотрудниками и их развитие в рамках организационной культуры [8].

Корпоративная культура и рабочая атмосфера — ключевые элементы целостного управления персоналом

Создание благоприятной рабочей атмосферы и развивающей корпоративной культуры является неотъемлемой частью целостного подхода к управлению персоналом. Важно, чтобы организация не только обеспечивала сотрудников всеми необходимыми ресурсами для эффективной работы, но и создавала такую среду, где сотрудники ощущают себя частью команды, где ценятся их идеи,



и где есть пространство для их профессионального и личностного роста. Корпоративная культура, ориентированная на открытость, взаимопомощь и доверие, способствует не только повышению уровня удовлетворенности сотрудников, но и созданию сильной, продуктивной команды, готовой справляться с любыми вызовами. Внедрение такого подхода требует от руководства высокого уровня эмоционального интеллекта и способности строить отношения на основе доверия и уважения [6].

Следует также подчеркнуть, что целостное управление персоналом активно способствует улучшению взаимодействия внутри команды и между различными уровнями управления. Современные организации сталкиваются с необходимостью формирования межфункциональных команд, где сотрудники обладают разнообразными профессиональными компетенциями и личностными характеристиками. В таких условиях важнейшей задачей становится создание условий для эффективной коммуникации и взаимопонимания, что невозможно без соответствующих управленческих инструментов.

Целостное управление персоналом предполагает в данном аспекте внедрение программ, направленных на развитие командной работы, таких как мероприятия по сплочению команд, тренинги по улучшению взаимодействия и разрешению конфликтов, а также создание среды для открытого обмена идеями и опытом. Таким образом, целостный подход позволяет организациям не только оптимизировать процессы работы, но и повышать уровень доверия и сотрудничества среди сотрудников, что, в свою очередь, способствует росту производительности труда [11].

Особое внимание в контексте целостного подхода стоит уделить управлению карьерным ростом и преемственностью. Стратегия, ориентированная на долгосрочное развитие кадрового потенциала, требует от организации не только привлечения новых специалистов, но и создания четкой траектории роста для действующих сотрудников. Важно, чтобы каждый сотрудник осознавал возможности для своей профессиональной реализации внутри компании и имел четкое представление о том, как его карьера может развиваться с учетом стратегических целей организации. Внедрение системы карьерного консультирования, индивидуальных планов развития и регулярных оценок помогает сотрудникам чувствовать свою ценность и значимость, а организации – выстраивать кадровую политику, способную обеспечить преемственность и долгосрочную стабильность.

Инновации и лидерство — ключевые аспекты целостного управления персоналом

Одним из важнейших аспектов целостного управления является также развитие лидерства внутри организации. Управление персоналом должно быть направлено не только на развитие профессиональных компетенций, но и на формирование у сотрудников лидерских качеств, которые могут проявляться на различных уровнях организации. Лидеры в таких системах – это не только топ-менеджеры, но и сотрудники среднего и нижнего звена, которые могут взять на себя ответственность за проекты, продвигать инновации и вести команду к поставленным целям. Поэтому организациям следует внедрять программы, направленные на развитие лидерских навыков, такие как тренинги по управлению проектами, курсы по развитию эмоционального интеллекта и обучению эффективному руководству [9].

Не менее важным аспектом целостного управления персоналом является учет индивидуальных особенностей сотрудников. В отличие от стандартных подходов, ориентированных на унификацию и стандартизацию, целостный подход подчеркивает необходимость персонализированного подхода к ка-



ждому сотруднику. Это означает, что организация должна учитывать не только профессиональные навыки, но и личные интересы, мотивацию, ожидания и личные качества каждого сотрудника. Индивидуальный подход помогает не только в оптимизации процессов обучения и развития, но и в повышении уровня вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Когда люди ощущают, что их воспринимают как уникальных личностей с собственными потребностями и амбициями, их мотивация возрастает, что непосредственно влияет на эффективность работы и атмосферу в коллективе.

Целостное управление персоналом также способствует повышению инновационного потенциала организации. В условиях нестабильности и постоянных изменений во внешней среде способность адаптироваться и внедрять инновации становится критически важной. Для этого необходимо создавать условия, при которых сотрудники могут активно участвовать в процессе генерации идей и их реализации. Это требует наличия системы поддержки инноваций, в том числе механизмов для подачи и оценки идей, а также признания успехов в области инновационного развития. Мотивация сотрудников к внедрению инноваций может включать не только материальные стимулы, но и возможность карьерного роста для тех, кто демонстрирует способности к лидерству в области изменений и развития [7].

Также целостное управление персоналом находит отражение в развитии организационной культуры, которая играет важную роль в успешном функционировании компании. Организационная культура, которая акцентирует внимание на ценностях и этике, помогает не только поддерживать внутреннее согласие и лояльность сотрудников, но и создает благоприятную атмосферу для внедрения инноваций и улучшений. Организации с сильной корпоративной культурой легче справляются с изменениями внешней среды, так как они способны объединить коллектив вокруг общих целей и ценностей, что способствует высокой степени адаптивности и инновационности.

Заключение

Таким образом, целостное управление персоналом представляет собой не просто набор отдельных инструментов и методов, а целый комплекс взаимосвязанных подходов, которые направлены на создание высокоэффективной и гармоничной рабочей среды. Интеграция всех элементов кадровой политики в единую систему способствует не только развитию индивидуальных способностей сотрудников, но и созданию коллективной синергии, которая определяет успех организации в условиях высококонкурентной и динамичной внешней среды. Целостное управление персоналом становится неотъемлемой частью стратегии организаций, стремящихся к долгосрочному успеху и устойчивому росту, а также созданию высокой вовлеченности и удовлетворенности своих сотрудников.

Как яркий показатель заботы о совершенствовании уровня целостного управления в нашей стране можно упомянуть программные мероприятия, проводимые Академией государственной службы при Президенте Туркменистана. В связи с быстрым внедрением цифрового управления в нашу жизнь, в академии также разрабатываются программные мероприятия, и готовятся специалисты в этой области. В эпоху Возрождения могущественного государства, в рамках реализации «Концепции развития цифровой экономики в Туркменистане на 2019-2025 годы», внедрение цифровых инструментов в управленческие системы дает значительный импульс экономическому росту в нашей стране. С целью содействия реализации предстоящих задач в Академии государственной службы при Президенте Туркменистана была введена магистерская программа подготовки по направлению экономики и управления в области цифрового управления. От-



крытие магистерской программы по цифровому управлению в академии положительно скажется на совершенствовании работы специалистов, которые будут работать в этой области в будущем.

В целом можно отметить, что усилия, направленные на совершенствование целостного управления в Туркменистане, активно поддерживаются и развиваются под руководством уважаемого Президента Сердара Бердымухамедова. Программы, основанные на гуманистических ценностях, играют ключевую роль в формировании эффективной управленческой среды, способствующей устойчивому развитию страны.

В заключение мы можем сказать, что:

- научные исследования, проводимые как отечественными, так и зарубежными учеными, вносят значительный вклад в понимание и развитие различных аспектов целостного управления в Туркменистане;
- целостное управление персоналом представляет собой многогранный процесс, который направлен на создание гармоничной и эффективной рабочей среды и в основе которого лежит идея интеграции всех элементов кадровой политики в единую систему, ориентированную на развитие сотрудников и организацию в целом;
- целостный подход к управлению персоналом помогает организациям не только эффективно справляться с текущими задачами, но и достигать долгосрочного успеха, создавая устойчивую команду, мотивированную на достижение высоких результатов и готовую к преодолению любых вызовов в будущем.

Список литературы:

1. Бердымухамедов Г.М. Драгоценность памяти. Ашхабад: ТГИС. 2025. 294 с.
2. Бердымухамедов Г.М. Духовный мир туркмен. Ашхабад: ТГИС, 2020. 328 с.
3. Бердымухамедов С.Г. Молодежь – опора Родины. Ашхабад: ТГИС. 2023. 399 с.
4. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. 333 с.
5. Воробьев А.Д., Жданов С.Б., Кузьмина Ю.А. Стратегическое управление персоналом // Управление персоналом. 2008. № 15. С. 48-54.
6. Десслер Г. Управление персоналом. Москва: «Лаборатория знаний», 2015. 802 с.
7. Колесникова М.А., Шаповалова И.С. Корпоративная культура // Экономика и социум. 2017. № 4(35). С. 734-737.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: ИД «Вильямс», 2020. 672 с.
9. Мычка С.Ю., Шаталов М.А. Современные методы управления персоналом в условиях нестабильности внешней среды // Территория науки. 2014. № 5. С. 138-141.
10. Овчинников С.А. Управление по целям как парадигма современного менеджмента (Питер Друкер и развитие его идей) // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2013. № 6 (107). С. 30-41.
11. Annaýew A.G. Menejment. Aşgabat: Ylym, 2008. 84 s.
12. Esenowa A. Dolandyryş psihologiýasy. Aşgabat, 2010. 153 s.
13. Menejment / A.Nabatowa [we başgalar]. Aşgabat: TDNG, 2018. 336 s.



The concept of holistic human resources management as the basis of human resources policy in Turkmenistan

Omirova Leyla Atakhanovna

Lecturer of the Department of Social Sciences of the Academy of Public Administration under the President of Turkmenistan; Ashgabat, Turkmenistan.

e-mail: omirovaleyla708@gmail.com

Abstract

The article is devoted to the analysis of the concept of holistic personnel management, which implies a systematic approach to organizing work with personnel and taking into account not only the professional skills and qualifications of employees, but also their motivation, values, personal qualities and relationships in the team. The main principles of a holistic approach are considered, such as the integration of all aspects of personnel management into a single system, attention to the development of each employee and support for corporate culture. The key tools of holistic management are discussed, including personnel planning, performance assessment, training and development, motivational systems, as well as the creation of a favorable working atmosphere. Particular attention is paid to the impact of these tools on increasing productivity, employee engagement and their long-term loyalty. It is shown that a holistic approach to management contributes to the creation of a harmonious, highly effective working environment and the sustainability of the organization in a dynamically changing labor market.

Key words

- holistic human resources management • personnel planning • employee motivation
- corporate culture • performance assessment • personnel development •

References

1. Berdimuhamedov G.M. The Jewel of Memory. Ashgabat: TGIS, 2025. 294 p.
2. Berdimuhamedov G.M. The Spiritual World of the Turkmen. Ashgabat: TGIS, 2020. 328 p.
3. Berdimuhamedov S.G. Youth is the Support of the Motherland. Ashgabat: TGIS, 2023. 399 p.
4. Barnard C. Functions of the Manager: Power, Incentives, and Values in the Organization. Chelyabinsk: Socium, IRISEN, 2009. 333 p.
5. Vorobyov A.D., Zhdanov S.B., Kuzmina Yu.A. Strategic HR Management // HR Management. 2008. N 15. P. 48-54.



6. Dessler G. HR Management. Moscow: «Knowledge Laboratory», 2015. 802 p.
7. Kolesnikova M.A., Shapovalova I.S. Corporate Culture // Economy and Society. 2017. N 4(35). P. 734-737.
8. Meskon M., Albert M., Khedouri F. Fundamentals of Management. Moscow: Williams Publishing House, 2020. 672 p.
9. Mychka S.Yu., Shatalov M.A. Modern methods of personnel management in the conditions of instability of the external environment // Territory of science. 2014. N 5. P. 138-141.
10. Ovchinnikov S.A. Management by objectives as a paradigm of modern management (Peter Drucker and the development of his ideas) // Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series «Economics. Management. Law». 2013. N 6 (107). P. 30-41.
11. Annaev A.G. Management. Ashgabat: Science, 2008. 84 p.
12. Esenova A. Psychology of management. Ashgabat, 2010. 153 p.
13. Management / A. Nabatova [et al.]. Ashgabat: TGIS, 2018. 336 p.

Поступила в редакцию: 13.03.2025

Принята в печать: 05.06.2025

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



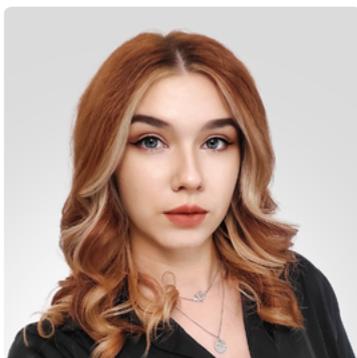
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



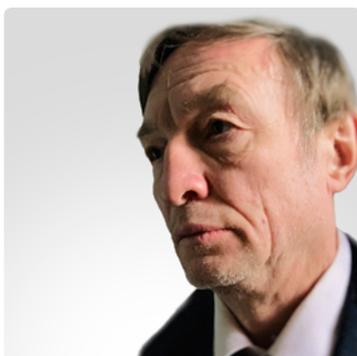
**ТРАЕКТОРИИ
ЛИЧНОСТНОГО
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ**

Сетевая среда проектных моделей формирования референтного компетентностного лидерства



Ширяева Дарья Андреевна

Магистр, ведущий специалист направления «Индустрия моды» департамента сопровождения творческих индустрий арт-кластера «Таврида», Москва, Российская Федерация
e-mail: da99shiriaeva@mail.ru



Яковлев Лев Сергеевич

Доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры социологии Президентской академии (Поволжский институт управления), Саратов, Российская Федерация
e-mail: lionel1801@gmail.com

Аннотация

В статье анализируются возможности формирования референтного компетентностного лидерства в рамках процессов социализации молодёжи, интегрированных в социальные платформы. Методологической основой работы выступает историко-генетический анализ предпосылок эволюции социальных сетей, важнейшим следствием которой становится формирование социальных платформ. В качестве основных методов эмпирического исследования выбраны нарративный и дискурсивный анализ материалов на сетевых ресурсах, case-study платформы «Таврида». Показано, что существуют предпосылки для конструирования сетевых моделей формирования и развития лидерских качеств. Проведена экспертиза накопленного в арт-кластере «Таврида» опыта стимулирования социальной активности юношей и девушек. Сформулированы предложения по оптимизации технологий использования возможностей социальных платформ для формирования лидерских качеств у молодёжи.

Ключевые слова

- формирование лидерских качеств • социальные платформы • лидеры мнений
- сетевые сообщества • сетевые взаимодействия •



Введение

Актуальность темы определяется важностью осмысления фундаментальных изменений, происходящих последние десятилетия в механизмах формирования лидерских качеств как компонента социализации. Речь идёт о глобальных процессах, действующих во всех развитых странах, хотя и обладающих, более или менее выраженной, местной спецификой. Теоретическая и практическая значимость заявленной темы выражается в обосновании практически значимых в современных условиях и фундаментальных аспектов перестройки моделей адаптации молодого поколения к условиям цифровизации всех значимых сфер деятельности. Отсутствие единого подхода к пониманию этих процессов определяется разнообразием методологических оснований их интерпретаций, и, в конечном счете, мультипарадигмальностью современного социально-гуманитарного знания. Определения современной эпохи, как постмодерна, высоко-го модерна, позднего модерна, предполагают различные подходы к описанию имеющих место изменений.

Разумеется, в данной статье не ставится задача выработки универсальных методологических оснований для осмысления логики развития современных обществ. В контексте нашей темы, достаточно указать на очевидный кризис тех институциональных форм, которые обеспечивали процессы социализации в предшествующие эпохи.

Непосредственно анализу практик социализации в виртуальной среде посвящено, на данный момент, немного публикаций. Характерны в этом плане работы А. М. Бедарева, Д. А. Колесникова [3], Н. А. Голубевой [5], З. А. Б. Джанралиевой, М. Б. Солтамурадовой [7]. Механизмы социализации молодёжи в пространстве социальных платформ рассматривают Е. И. Алехина [1], И. А. Каратабан [11], В. В. Лескова [13; 14], Zh. Z. Zhang [21], А. Л. Потехина, А. К. Гринина, Е. А. Моисеев [16], Е. С. Фокина [19], Я. В. Карина [12].

Целью нашего исследования является анализ сетевых процессов формирования лидерства как конкурентного овладения компетенциями, позволяющего максимально успешно решать поставленные задачи, служить примером эффективности.

В соответствии с поставленной целью в рамках статьи необходимо решить следующие задачи:

- выявить особенности лидерства в условиях возрастания значения социальных платформ в системах управления;
- проанализировать сетевые технологии формирования лидерских качеств.

Особенности референтного компетентностного лидерства в условиях возрастания значимости социальных платформ в системах управления

Прежде чем приступить к анализу социологической интерпретации процессов социализации, в частности, формирования лидерских качеств в пространстве социальных сетей, необходимо прояснить границы и параметры используемых понятий.

Термин «социальные платформы» впервые был использован в психологической науке ещё в 1990-х годах, однако он применялся не в отношении социальных сетей в современном понимании [17]. Это вполне логично, учитывая, что на тот момент интернет ещё не приобрёл современные формы и масштабы. Хотя между теми структурами, которые начали создаваться в конце 1980-х годов и активно развивались в 1990-е, и современным интернетом существует определённая преемственность, между ними также имеются значительные раз-

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



личия. Эти различия касаются как количества пользователей, так и форм взаимодействия.

В эпоху, когда интернет-соединения были ограничены по своим возможностям, реализовать интересующие нас формы взаимодействия можно было лишь в ограниченных масштабах. Хотя компьютеры, адекватные уровню техники того времени, могли бы, в той или иной форме, поддерживать большинство этих функций, их полная интеграция не имела смысла из-за недостаточно развитого уровня сетевых соединений. Собственно, и используемый здесь термин имел тогда в социологии иной смысл. Его наполнение определяется тем, как социология трактует и рассматривает само понятие «социальное взаимодействие» [4; 9; 22]. Здесь стоит заметить, что социологическая интерпретация данного понятия отличается от принятой в психологии [6], педагогике [15; 20], теории коммуникации [2; 23] и других науках.

Собственно, сетевые взаимодействия в интернет-пространстве предметом самостоятельного исследования стали лишь в последние десятилетия [24]. Как пишут И. Р. Фархутдинова, А. А. Кадымов, «в 20-е годы XXI века традиционные каналы коммуникации теряют свои позиции, уступая место современным социальным медиа, которые становятся эффективным инструментом улучшения взаимопонимания граждан и государства» [18, с. 124]. По справедливому суждению В. В. Зотова, И. Н. Васильевой, А. А. Кривоухова «формирование глобальной компьютерной платформы Интернет и ... единого сетевого пространства легли в основу современной системы социальной коммуникации» [8, с. 13]. При этом «молодёжь как социально-демографическая группа, традиционно находящаяся в авангарде технического прогресса и наиболее восприимчивая к инновационным решениям больше и раньше других, активно интегрируется в процессы изменений существующих форм взаимодействия и возникающие новые его формы» [10, с. 160], прежде всего сетевые. Естественно, при этом и происходит и изменение структур лидерства. В них постепенно снижается значение инструментов и форм, связанных со взаимодействиями в малых группах, и возрастает значимость референтности потенциальных и реальных лидеров, при этом референтное лидерство понимается как конкурентное владение компетенциями, позволяющее максимально успешно решать поставленные задачи, одновременно служа примером эффективности.

Характерным проявлением этой тенденции выступала на протяжении последних четырёх десятилетий геймификация сетевого пространства [25].

Важно иметь в виду, что сообщества в социальных сетях не являются самостоятельными феноменами. Нет отдельного сообщества у пользователей ВКонтакте или других платформ. Ситуация с 微信 (WeChat Официальный сайт WeChat: <https://www.wechat.com/>) особенная, характерная именно для Китая, где эта социальная сеть является единственной и абсолютно доминирующей. Она объединяет почти всех пользователей интернета, благодаря интеграции системы платежей и разнообразных сервисов, необходимых для бизнеса и решения бытовых вопросов.¹ Однако даже в этом случае называть всю нацию или её значительную часть единым сообществом было бы некорректно.

Границы сетевых сообществ размыты, и членство в них может восприниматься по-разному: от кратковременного увлечения до глубокой идентификации. Примером такого динамично развивающегося сообщества может служить фанатское движение, описанное в романе Джоан Роулинг (под псевдонимом Роберт Гэлбрейт) «Чернильно-чёрное сердце».² Это вымышленное сообщество

¹ Shannon L. How WeChat came to rule China // The Verge (en inglés). 1 de febrero de 2018. URL: <https://www.theverge.com/2018/2/1/16721230/wechat-china-app-mini-programs-messaging-electronic-id-system> (дата обращения: 14.02.2025).

² Darragh McManus. «The Ink Black Heart by Robert Galbraith: JK Rowling's tale of obsessive fans punches its substantial weight» \ Irish Independent. 2022. 09. 04. URL: <https://web.archive.org/web/20220904121436/https://www.independent.ie/entertainment/books/book-reviews/the-ink-black-heart-by-robert-galbraith-jk-rowlings-tale-of-obsessive-fans-punches-its-substantial-weight-41953637.html> (дата обращения: 14.02.2025).



возникает вокруг мультсериала о персонажах, обитающих на Хайгейтском кладбище, а затем и игры, созданной на его основе. Несмотря на свою сплочённость, сообщество существует лишь до тех пор, пока культурный феномен, вокруг которого оно сформировалось, сохраняет свою актуальность. Как говорила сама Дж. Роулинг в интервью, «для меня это история о разобщенности. Люди чувствуют себя изолированными в реальной жизни. И поэтому используют Интернет, как способ установления связи... Центральная тема книги — аномия, которая представляет собой состояние, при котором отсутствуют нормальные социальные или моральные нормы... Хотя термин «аномия» существует уже очень-очень давно, его появлению мы обязаны индустриализации. Люди утрачивали смысл своей повседневной жизни, чувствуя, что они перестают быть частью общества. Частью единого целого».³

В России можно выделить, в качестве типичного, сообщество, возникшее как форум для пользователей популярной серии игр «Герои меча и магии» Ubisoft.⁴ Эта серия была привязана к российскому рынку, начиная с пятой версии игры, разработанной петербургской компанией Nival.⁵ Сообщество продолжает существовать, хотя со временем его состав изменяется. Некоторые участники продолжают играть в игры, выпущенные более двадцати лет назад, несмотря на эволюцию графики и механики игрового процесса. «Все дело в привычке и стандарте. Если вырасти на III, то IV будет странной и непривычной, от чего будет ощущение неправильности. Для меня это сработало наоборот», - пишет фанат.⁶

В отличие от сообщества, описанного в романе Джоан Роулинг, где постоянное присутствие в игре является ключевым элементом участия, сообщество вокруг «Героев меча и магии» не столь плотно и замкнуто. Онлайн-режим, существующий в этой игре, предоставляет возможности для взаимодействия, но не является единственным аспектом, определяющим участие в сообществе. Суть, собственно, заключается в том, что это пошаговая стратегия, и интерес пользователя здесь определяется несколько иными факторами, чем в таких играх, как Warcraft.⁷ И, наконец, вряд ли для сколь-нибудь значительной части поклонников «Героев Меча и Магии» их участие в этом сообществе является жизненным приоритетом,⁸ в отличие от того вымышленного конструкта, который создан Джоан Роулинг. Мы, в данном случае, не отрицаем возможности такого варианта социального поведения, но, тем не менее, даже если брать ситуации наиболее популярных и наиболее поглощающих многопользовательских игр, как, скажем, World of Warcraft,⁹ Lineage,¹⁰ Genshin Impact, то и они для определённой части сообщества на какой-то жизненный период становились основным домом, но всё-таки и не до такой степени, чтобы считать это полной, тотальной виртуализацией, превращением деятельности внутри этого сообщества в главный смысл жизни.

³ Олуа К. Интервью Роберта Гэлбрэйта о «Чернильно-чёрном сердце». URL: https://vk.com/wall-133089763_8393 (дата обращения: 03.03.2025).

⁴ Герои Меча и Магии 2. URL: <https://vk.com/heroes2club> (дата обращения: 17.02.2025); Heroes 3 club фанатов // ВК. <https://vk.com/heroes3and4> (дата обращения: 12.02.2025); Форум Might-and-Magic.ru <http://www.might-and-magic.ru/> (дата обращения: 03.03.2025).

⁵ Герои меча и магии V — отзывы. URL: <https://irecommend.ru/content/geroi-mecha-i-magii-v> (дата обращения: 11.02.2025).

⁶ Andry_orl. Heroes of Might and Magic III. Разочарование в легенде // Хабр. 27 июл в 13:15. URL: <https://habr.com/ru/articles/831908/> (дата обращения: 26.02.2025).

⁷ Fox Grey Pro Журнал // Дзен. URL: https://dzen.ru/a/Z2buAX7nKAKe_HKV (дата обращения: 04.02.2025).

⁸ Расцвет и Упадок «Героев Меча и Магии» | История серии Heroes of Might and Magic (Как погибли Герои). URL: <https://yandex.ru/video/preview/14078423081187567751> (дата обращения: 20.02.2025).

⁹ World of Warcraft (WoW; «Мир военного ремесла») — массовая многопользовательская ролевая онлайн-игра, разработанная и издаваемая компанией Blizzard Entertainment, предоставляется игрокам на основе ежемесячной платной подписки. URL: <https://worldofwarcraft.blizzard.com/en-us/> (дата обращения: 03.03.2025); Форум: Официальные фан-сайты World of Warcraft . URL: <https://worldofwarcraft.blizzard.com/ru-ru/> (дата обращения: 27.02.2025).

¹⁰ Lineage 2 — официальный сайт онлайн-игры. URL: <https://ru.4game.ru/lineage2/> (дата обращения: 19.02.2025).



Участие в тех сообществах, которые базируются на среде, создаваемой социальными сетями, является, во-первых, результатом свободного выбора, во-вторых, предполагает некоторый устойчивый интерес, в-третьих, как правило, допускает виртуализацию образа своего «Я» и, собственно, возможность конструирования для себя некоей условной идентичности. Как правило, она является идеализированной, но не абсолютным императивом. Здесь возможны эксперименты самого разного плана, от гипертрофированного подчёркивания каких-то брутальных черт, до элементов, связанных с теми или иными отклонениями от общепринятых стандартов, или самоиронии. Но такая линия поведения доминирующей не является. Преобладает всё-таки идеализация.

Следующие типы сообществ — сообщества с размытыми границами, с отсутствием какого-нибудь обязательного членства, и, наконец, с различными типами модерации. Модерация может быть более или менее мягкой. В принципе, время от времени возникают и сообщества, где модерация либо по факту, либо даже на уровне идеологии, отсутствует. Но они, как правило, объединяют соответствующим образом ориентированных людей, у которых по тем или иным причинам достаточно внутренней самодисциплины и понимания того, зачем они, собственно, на эту площадку пришли. В целом можно констатировать, что сообщества, возникающие на основе создаваемой социальными сетями среды, представляют собой некоторые новые формы культурной идентичности. Закономерно, что в них складываются новые типы лидерства.

Возникает вопрос о том, какие формы сетевой деятельности наиболее способствуют личностному развитию, формированию лидерских качеств, и как они соотносятся с индивидуальными предпочтениями и интересами людей. Социальное взаимодействие внутри труппы способствует гармоничному развитию личности, требует комплексного подхода и учёта разнообразных интересов и потребностей, но может трансформироваться из сотрудничества и личностного роста в конкуренцию и соперничество, что также может оказывать деструктивное влияние на участников.

Жизненная позиция современной молодёжи является одним из важнейших элементов, составляющих социальную субъектность. Как показывают результаты эмпирического исследования, осуществлённого департаментом сопровождения творческих индустрий арт-кластера «Таврида» осенью 2024 г., практически половина опрошенных респондентов считает, что глобальная сеть Интернет оказывает значительное влияние на формирование жизненной позиции молодёжи (49,1%). 23,2% опрошенных убеждены, что информация, полученная из платформы Интернет, полностью формирует их жизненную позицию. Виртуальность становится неотъемлемой частью жизни молодёжи и при этом деформирует все аспекты её жизнедеятельности, что ведёт к появлению новых социальных статусов и норм поведения, продиктованных виртуальной реальностью. При этом значимость для формирования личности юношей и девушек их принадлежности к коллективам, атрибутом которых является наличие физической локализации, снижается, поскольку все больше значения имеет принадлежность виртуальным группам. Соответственно и роль типа лидерства, связанного с групповыми отношениями, снижается в пользу усиления значения референтного лидерства.

В этих условиях одним из основных механизмов формирования лидерских качеств становится использование сетевых возможностей, с опорой, прежде всего, на инфлюенсеров. Теоретическим основанием такого подхода является гипотеза о «двухступенчатом потоке» информации П. Лазарсфельда, согласно которой лидеры мнений опосредуют восприятие сообщений СМИ массовой аудиторией. Эта концепция предполагала, что лидеры мнений влияют на людей, подобных себе, а не на тех, кто стоит выше или ниже их по общественной лестнице. Другими словами, их влияние распространяется скорее в горизонтальном, нежели в вертикальном направлении.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



Однако изначальная идея выделения лидеров мнений предполагает их множественность и для целей конкретного исследования более удобен подход «ad hoc». То есть лидерами мнений можно считать тех, за кем респонденты «следят» в интернете (смотрят их ролики, рилсы, сториз) за исключением круга офлайн-знакомых и друзей. Характерным примером площадки, на которой реализуются подобные взаимодействия, является арт-кластер «Таврида».

Сетевые технологии формирования лидерских качеств

Наиболее наглядно происходящие изменения могут быть рассмотрены на примере платформы арт-кластер «Таврида». Арт-кластер «Таврида» – платформа возможностей для молодых деятелей культуры и искусства, которая объединяет образовательные заезды, фестиваль, федеральную сеть арт-резиденций, Академию творческих индустрий «Меганом» и другие проекты. Организатором является автономная некоммерческая организация «Таврида.Арт». Эта платформа является лидером по объединению творческой молодежи в России уже в течение почти 10 лет. В связи с этим, мы, в настоящей работе, обращаемся к изучению тенденций изменений механизмов формирования и развития лидерства в рамках проекта арт-кластер «Таврида».

Арт-кластер «Таврида» (далее – Арт-кластер) – платформа возможностей для молодых деятелей культуры и искусства, которая объединяет образовательные программы, фестиваль, федеральную сеть арт-резиденций, Академию творческих индустрий «Меганом» и другие проекты. Организатором является автономная некоммерческая организация «Таврида.Арт». Цель проекта – создание экосистемы проектов, направленных на поддержку творческих инициатив, повышение профессиональных компетенций молодых деятелей культуры и искусств и продвижение российской культуры.

Арт-кластер за годы существования стал социальной платформой со своей уникальной экосистемой привлечения и развития участников. С 2015 г. начало зарождаться творческое молодое сообщество, и на платформе сразу началась разработка системы развития участников внутри проекта. Так появились резиденты арт-кластера «Таврида». Резиденты изначально выступали как лидеры мнений, которые несут через свои социальные взаимодействия и социальные платформы ценности и миссию арт-кластера. Изначально, чтобы стать резидентом арт-кластера, необходимо было принять участие в продвижении двух арт-школ, а после появления фестиваля, двух арт-школ и фестиваля. Однако есть важное условие при подаче заявки на летнюю образовательную компанию: в летнем сезоне можно продвигать только один образовательный заезд и фестиваль. Данное условие мотивировало участников, которые разделяют ценности проекта, подавать заявки на следующий год, чтобы пройти обучение в рамках арт-школы. Однако, чтобы снова попасть на образовательный заезд, необходимо показать новые результаты за год, потому что кураторы арт-школ внимательно следят за участниками своего направления и при подаче заявки от участника, который хочет приехать уже не в первый раз, учитывается его развитие за год, что мотивирует участников на саморазвитие.

Непосредственно с лидерской подготовкой связан раздел на сайте «Таврида в лицах». На сайте представлены самые яркие представители различных творческих направлений. Для связи с резидентами обычно создаются закрытые чаты, комьюнити. Формат чатов у каждого направления разный, все зависит от особенностей целевой аудитории направления.

В данный момент стоит задача разработать новый формат взаимодействия на социальных платформах с резидентами направлений. База резидентов является также «кадровым резервом», который используется как пул спикеров для партнерских мероприятий, и рабочей группы проекты. Именно через та-



кие интеграции обеспечивается содействие развитию начинающих брендов, артистов, дизайнеров. Участие резидентов в различных событиях фиксируется на каждом направлении. Возможность продвижения и стажировок доступна не только для резидентов сообществ, но и для участников образовательных программ. Выбор технологий развития лидерских качеств зависит от характеристик целевой аудитории, с которой планируется работать в будущем. В частности, у такого специфического сообщества как «Индустрия моды» есть немало проблем в развитии.

Для подготовки новых программ необходимо знать, за какими лидерами мнений следят наши участники. Были проанализированы последние статьи с топом блогеров и инфлюенсеров, которые касаются направления «Индустрия моды». Базовые характеристики привлекательных для молодёжи фэшн-инфлюенсеров могут быть выделены на основе анализа списка лидеров: Николай Овчинников¹¹, Виктория Салават,¹² Миша и Китти,¹³ Ксения Смо,¹⁴ Ирина Дубина,¹⁵ Илья и Никита Хованские,¹⁶ Алиса Боха.¹⁷

Важный пункт для портрета идеального участника — его навыки, он является решающим при оценке куратором программы портфолио участников. Список по направлениям включает:

Профильное образование - для дизайнеров одежды, обуви, аксессуаров обязательно. У менеджеров индустрии - образование может быть высшее профильное, но не обязательно.

Для дизайнеров - наличие художественного вкуса, знание истории костюма, модных тенденций, скетчинга, владение рисунком от руки, графика, живопись, различные виды иллюстрации, а также техническим эскизом и умением создавать проектную документацию для производства (технологическая карта). Необходимо грамотно составлять ассортиментную матрицу, быть компетентным в сфере маркетинга, знать основы построения бизнеса.

Для стилиста - наличие чувства вкуса, креативность, опыт просмотров, знание истории моды и костюма, актуальных трендов, востребованных брендов одежды и истории модных домов. Обязательно владение основами стилистики, колористики, типизации фигур, умение видеть человека в кадре и навыки работы со светом. Преимуществом будут навыки общения и понимания психологии, работы с соцсетями, составления смет, бюджетирования, ведения деловой документации, юридических аспектов для составления гарантийных писем. Знание софта: Adobe Illustrator – как минимум.

Для фотографов - наличие креативности, нестандартного мышления, богатой фантазии и развитого воображения, чувство вкуса, знание правил составления композиции, теории света и цвета, умения различать стили и школы фотографии, ориентироваться в брендах, знаменитых fashion-фотографах и изданиях, определять по стилю/кадру автора, отслеживать модные тенденции, свобод-

¹¹ Дизайнер Николай Овчинников. Персональная страница. URL: <https://cargocollective.com/nobody754/filter/Logo/O-SEBE-KONTAKTY> (дата обращения: 04.02.2025).

¹² Вика Салават. URL: <https://24smi.org/celebrity/316247-vika-salavat.html> (дата обращения: 22.03.2025); Настя Сотник. История именного платья стилиста Вики Салават URL: <https://theblueprint.ru/fashion/industry/vika-salavat-dress> (дата обращения: 23.03.2025).

¹³ Стилисты Миша и Китти о совместной работе, любимых винных барах и идеальном свидании. URL: https://foamstore.ru/info/stilisty-misha-i-kitti-o-sovmestnoy-rabote-lyubimykh-vinnykh-barakh-i-idealnom-svidanii/?srsId=AmBOopGfYEQSBtWamRSDHarn7nV_lgnuK62Ub08yBmF1LM5pvaF7BGB (дата обращения: 26.03.2025).

¹⁴ Ксюша Смо. URL: <https://www.forbes.ru/profile/427557-ksusa-smo> (дата обращения: 25.03.2025).

¹⁵ Ирина Дубина — «Настоящая роскошь — в индивидуальности». URL: https://www.alltime.ru/blog/?page=posts&blog=watchblog&post_id=irina-dubina-nastoyashchaya-roskosh-v-individualnosti (дата обращения: 19.03.2025). Это нормально: истории девушек, которые не делают салонные процедуры. URL: <https://style.rbc.ru/beauty/5ce7e8a29a794792665b7da9> (дата обращения: 18.03.2025).

¹⁶ Илья и Никита Хованские. URL: <https://www.forbes.ru/profile/536410-il-a-i-nikita-hovanskie> (дата обращения: 27.03.2025).

¹⁷ Алена Важенина. Снимая розовые очки. URL: <https://theblueprint.ru/fashion/industry/monochrome-interview> (дата обращения: 20.03.2025).



но ориентироваться в модельных агентствах и модельных лицах. Преимуществом будет знание основ психологии, коммуникабельность и умение работать в команде. Знание софта: Photoshop, Adobe Premiere, Adobe After Effects, Adobe Lightroom, Final Cut Pro X.

Для менеджеров fashion-индустрии - чувство вкуса, ориентация в трендах/брендах и модной индустрии в целом, знание рыночной конъюнктуры, бизнес-процессов, бюджетирования, юриспруденции, основ маркетинга и PR, способность к генерации концептуальных решений, наличие навыков управления персоналом. Знание софта: Google Docs, Microsoft Office, Excel, 1С, Google Analytics, Яндекс Метрика.

Подводя итог анализа целевой аудитории, можно сказать, что за последние 4 года активного развития направления охватывается все более широкая целевая аудитория, так как индустрия развивается. Ожидания касаются и образовательных технологий, объединения лидеров индустрий для эффективного обучения участников проекта. Можно использовать следующие интерактивные форматы:

- AhaSlides (игры, викторины, тесты, обратная связь) — использование как в онлайн-форматах, так и при взаимодействии с живой аудиторией;
- ролевая игра — моделирование событий, происходящих в индустрии, для понимания процессов;
- тренинги;
- мастер-классы;
- подкасты;
- мозговой штурм;
- дебаты;
- соревнования;
- метафорические карты: учащиеся используют карты с изображениями или словами для разработки и обсуждения идей, связанных с темой урока;
- метод «Карта ума»: ученики создают визуальные схемы, отражающие связи между идеями и концепциями, что способствует лучшему пониманию и запоминанию информации;
- визуализация данных: использование графиков, таблиц и других визуальных материалов для представления информации;
- метод «Скоростное обсуждение»: участники обмениваются идеями на тему в короткие временные интервалы (например, 1-2 минуты), после чего переходят к следующему собеседнику;
- метод «Дерево решений»: участники создают дерево решений по конкретной проблеме, рассматривая различные варианты и их последствия, что развивает аналитические навыки.

Совместно с интерактивными форматами актуально будет применять перекрестное обучение. Подход подразумевает интеграцию знаний и навыков из разных дисциплин для более глубокого понимания и решения задач. Также можно использовать гибридные форматы. Использование смешанных программ, когда часть проходит онлайн, например, для консультаций, тестов, групповой работы между основными занятиями. Такие форматы помогают в более свежей и адаптивной форме преподнести самую простую информацию.

Выделяется такой тренд как обучение через анализ ситуаций или проблемное обучение. Суть данного метода заключается в том, что поиск решения происходит через реальную практическую задачу, предъявленную какой-то организацией или человеком. Данная система позволяет создавать потенциально эффективные проекты. Можно выделить следующие образовательные технологии:

- Дизайн-мышление. Метод и процесс решения конкретных задач, который помогает понять пользователя, осмыслить его проблемы и найти альтернативные решения.
- К теории через практику. Метод от обратного: во время практики участник более углублённо погружается в нужные теоретические знания.



- Обучение через вызов. Обучение происходит, когда участники сталкиваются с вызовами, которые побуждают их применять свои знания и навыки на практике.
- Хакатон. Формат, в котором участники работают в группах над решением задач в ограниченные сроки.
- Обучение, основанное на запросах. Формат начинается с вопросов, проблем или сценариев. Метод сразу предлагает разобрать ситуацию.

Работа с реальными запросами намного интереснее для участников, ведь это автоматически более выгодный кейс в их портфолио по итогу образовательного заезда. Также сам заказчик может открыть для себя что-то новое через такую партнёрскую интеграцию.

Выделяется ещё два тренда в построении подготовки профессионалов, обладающих потенциалом лидерства: ориентация на предпринимательское образование и использование генеративного искусственного интеллекта. Задачей предпринимательского вектора обучения является развитие профессиональных и личных навыков. Для этого используются следующие образовательные технологии:

- Проектное обучение. Обучение происходит в процессе самостоятельного планирования и разработки решений для проблемы или задачи.
- Экосистема из менторов, работодателей и заказчиков проектов. Лучшие выпускники становятся менторами возвращаются на курс со своими проектами, нанимают новых выпускников.
- Лидеры учат лидеров. Формат передачи знаний при котором руководители выполняют роль преподавателей в вопросах воспитания и развития сотрудников.
- Использование генеративного искусственного интеллекта — это новый тренд, который набирает обороты с каждым годом. Данный тренд помогает создать уникальные сценарии или задачи, а также обеспечивает упрощение операционной работы. Здесь можно использовать следующие методы образовательных технологий:
- Использование технологий виртуальной реальности. Обучение через погружение в виртуальную реальность. Например, виртуальные экскурсии на предприятия.
- ИИ в образовании. Создание уникальных сценариев или задач, которые требуют оригинального подхода и решения проблем.

Программы подготовки лидеров строятся на основе анализа индустрии. Локализация, переосмысление культурного кода и устойчивое развитие станут ключевыми направлениями для дальнейшего роста отечественной индустрии. Именно на данные тематики и стоит делать упор при построении образовательных программ в рамках платформы.

Проект ориентирован на молодёжь и должен соответствовать ее ожиданиям стилистически, что в современных реалиях достаточно сложно, поскольку тренды меняются быстро и «мем» который был актуален вчера, может уже не работать в сегодняшнем дне и при использовании оттолкнёт целевую аудиторию проекта.

Проект «Таврида» ориентирован на учёт актуальных трендов в образовании, так как все больше возможностей появляется для его получения, что заставляет привлекать внимание участников на рынке образовательных технологий и компетенций. Благодаря данному фактору проект развивается, в него вовлекается все больше молодёжи. Уникальное место, проекты, смыслы, люди, подходы к образованию и искусству определили специфику проекта арт-кластер «Таврида». Все выше перечисленные составляющие помогают также предотвращать множество рисков в работе с молодёжью и формируют позитивные перспективы развития у юношей и девушек лидерских качеств.



Заключение

В генезисе социальных платформ существенную роль сыграли интернет-сообщества различного типа, среди которых самыми массовыми, на протяжении последних трёх десятилетий, были игровые, в существенной степени повлиявшие на определение логики взаимодействий молодых людей в пространстве социальных платформ. В этой логике происходит артикуляция значимости неформального авторитета лидеров и принятых правил конструирования поведенческих паттернов; дальнейшее развитие ролевых моделей отношений внутри сообщества и его относительной автономности; повышение значимости общепринятых ценностей как базы для разрешения конфликтов.

Выделяя значимость социальных сетей в процессах социализации, акцентировку личностного развития, формирования новых механизмов становления лидерских качеств, можно продуктивно осмыслять технологии управления рассматриваемыми процессами в пространстве социальных платформ. Это позволяет определить способы профилактики рисков, пути реализации позитивных перспектив. В исследовании акцентирована логика эволюции сетевых структур, выступавших на начальном этапе своего развития в качестве основного формата массовых взаимодействий, предполагавших повышение значимости дистанционных форм социальных связей. По мере эволюции они становятся основой социальных платформ, субстратом активности участников, проявляемой в различных сферах деятельности и воплощающихся в предметных результатах, в частности, в творческих инициативах.

Можно сформулировать рекомендации относительно перспектив развития наметившихся позитивных тенденций, выявленных на материале кейса арт-кластера «Таврида»:

- необходимо шире использовать возможности интеграции в управление сетевыми процессами развития личности новых интерактивных форматов без потери «смыслов»;
- продуктивным представляется учёт при разработке обучающих программ того, что в современных условиях целевая аудитория запрашивает, прежде всего, не систематическое изложение научного знания по той или иной проблематике, а конкретные кейсы;
- надо постоянно иметь в виду и то, что аудиторию привлекает возможность получения сертифицированного дополнительного образования;
- оформление соответствующих прав и полномочий существенно поднимает рейтинг программ;
- участники программ ожидают предоставления стажировок, помощи в трудоустройстве, финансовая поддержка целевых проектов, продуцируемых ими в ходе реализации программы, и в этом им необходимо идти навстречу.

Список литературы:

1. Алехина Е.И. Социальная сеть как платформа использования социализации // Инновационные направления развития в образовании, экономике, технике и технологиях: Национальная с международным участием научно-практическая конференция: сборник статей. Ставрополь: Издательство Ставролит, 2023. С. 153-155.
2. Андриянова Т.В. Организация смысла в контексте коммуникации как формы взаимодействия социальных субъектов // Векторы благополучия: экономика и социум. 2022. № 1 (44). С. 66-78.



3. Бедарев А.М. Социализация личности в виртуальной среде // Молодёжь и наука XXI века: актуальные теоретические исследования: сборник статей Международной научно-практической конференции. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2024. С. 107-109.
4. Воеводина Е.В. Проблемы социального взаимодействия в поликультурном пространстве: дискриминация, толерантность и «поколение снежинок» // Koinon. 2022. Т. 3. № 3-4. С. 41-51. DOI: 10.15826/koinon.2022.03.3.4.029
5. Голубева Н.А. Особенности цифровой идентичности современных подростков и молодежи в технологическом обществе // Цифровое общество как культурно-исторический контекст развития человека: Сборник научных статей и материалов III международной конференции. Коломна: Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области «Государственный социально-гуманитарный университет», 2020. С. 100-103.
6. Грязнов С.А. Психология личностного взаимодействия молодежи в социальных сетях // Modern Science. 2022. № 4-2. С. 269-272.
7. Джанралиева З.А.Б. Влияние современной интернет-коммуникации на жизнь подрастающего поколения // Актуальные проблемы современной семьи: Сборник материалов Всероссийской научно-практической онлайн-конференции. Махачкала: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство АЛЕФ», 2023. С. 150-156.
8. Зотов В.В. Социально-сетевое взаимодействие в сети Интернет: к определению феномена медиа // Коммуникология. 2022. Т. 10. № 4. С. 13-22. DOI: 10.21453/2311-3065-2022-10-4-13-22
9. Ильин М.В. Социальная семиотика: изучение дискурсов и практик социального взаимодействия // Дискурс-Пи. 2018. № 3-4(32-33). С. 15-24. DOI: 10.17506/dipi.2018.32.3.1524
10. Калинич В.С. Воспитание молодежи в условиях цифровой трансформации социального взаимодействия // Социально-гуманитарные знания. 2021. № 6. С. 153-162.
11. Каратабан И.А. Влияние социальных интернет-сетей на социализацию молодежи // Миссия конфессий. 2024. Т. 13. № 1(74). С. 46-51.
12. Карина Я.В. Социализация и нетворкинг в онлайн-образовании: быть или не быть? // X Садыковские чтения. Современность: Постмодернизм. Пост-капитализм. Пост-правда: Материалы Международной междисциплинарной научно-образовательной конференции. Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2023. С. 153-160.
13. Лескова В.В. Агенты формирования сингулярных сообществ: роль поколения Z в цифровых коммуникациях // Социальные практики и управление: проблемное поле социологии: Материалы VI сибирского социологического форума с международным участием. Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2023. С. 270-274.
14. Лескова В.В. Поколение зуммеров как представители сингулярного сообщества // Наука. Технологии. Инновации: XVII Всероссийская научная конференция молодых учёных. Сборник научных трудов. В 11-ти частях, Новосибирск. Новосибирский государственный технический университет, 2024. С. 489-494
15. Маргозина Д.Н. Концепция социально-педагогического взаимодействия // Вопросы устойчивого развития общества. 2022. № 8. С. 175-179.
16. Потехина А.Л. Социологическое исследование влияния социальных сетей и сети Интернет на процесс социализации детей и молодежи // Наука: взгляд молодых: Сборник материалов научной конференции. Москва: Ваш формат, 2023. С. 492-495.
17. Садыгова Т.С. Социально-психологические функции социальных сетей // Вектор науки ТГУ. 2012. № 3(10). С. 192-194.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



18. Фархутдинова И.Р. Социальные сети как основа взаимодействия власти и общества // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 2(170). С. 123-126. DOI: 10.34773/EU.2023.2.22
19. Фокина Е.С. Социализация молодёжи в условиях деятельности социальных сетей // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2021. № 10. С. 92-94. DOI: 10.23672/o0787-1561-4619-m
20. Чернова А.Д. Особенности социального взаимодействия в образовании // Моя профессиональная карьера. 2021. Т. 3. № 24. С. 72-75.
21. Zhang Zh. Z. The influence of Internet celebrities on the communication environment in the new media social platform // Журналистика и PR в условиях формирования новой медиасреды: традиции и новаторство. Сборник статей международной научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2024. С. 377-381.
22. Smith R. Formation of a New Paradigm of Social Interaction: On Touching and on not Touching // Consortium Psychiatricum. 2022. Vol. 3. N 2. P. 137-144.
23. Taha, N. Social media marketing influence on employees-customers' interaction // Belarusian State Economic University Bulletin. 2019. N 3 (134). P. 43-47.
24. The impact of digital interaction on the transformations of socio-economic and educational processes in Russian society / M.V. Vdovina [et al.] // Política e Gestão Educacional. 2021. Vol. 25. N S5. P. 3263-3275.
25. Virtual Gamification and Problems of Students' Social Interaction / S.A. Khrapov [et al.] // Galactica Media: Journal of Media Studies. 2022. Vol. 4. N 3. P. 237-248.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Network environment of project models for the formation of reference competence-based leadership

Shiryaeva Darya Andreevna

Master, Leading Specialist in the Fashion Industry Department of the Creative Industries Support Department of the Tavrida Art Cluster, Moscow, Russian Federation
e-mail: da99shiriaeva@mail.ru

Yakovlev Lev Sergeevich

Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Sociology Department, Presidential Academy (Volga Region Institute of Management), Saratov, Russian Federation
e-mail: lionel1801@gmail.com

Abstract

The article analyzes the possibilities of forming and developing leadership qualities within the framework of the processes of socialization of youth integrated into

social platforms. Referential leadership is understood as competitive mastering of competencies that allows to solve the tasks as successfully as possible and serve as an example of efficiency. The methodological basis of the work is the historical and genetic analysis of the prerequisites for the evolution of social networks, the most important consequence of which is the formation of social platforms. Narrative and discursive analysis of materials on network resources, a case study of the Tavrida platform were chosen as the main methods of empirical research. It is shown that there are prerequisites for constructing network models of formation and development of leadership qualities. An examination of the experience accumulated in the Tavrida art cluster in stimulating the social activity of young men and women was carried out. Proposals for optimizing the technologies for using the capabilities of social platforms to form leadership qualities in young people are formulated.

Key words

• development of leadership qualities • social platforms • opinion leaders • online communities • network interactions •

References

1. Alekhina E.I. Social network as a platform for using socialization // Innovative directions of development in education, economics, engineering and technology: National scientific and practical conference with international participation: collection of articles. Stavropol: Stavrolit Publishing House, 2023. P. 153-155.
2. Andrianova T.V. Organization of meaning in the context of communication as a form of interaction of social subjects // Vectors of well-being: economy and society. 2022. N 1(44). P. 66-78.
3. Bedarev A.M. Socialization of the individual in a virtual environment // Youth and science of the 21st century: current theoretical research: collection of articles from the International scientific and practical conference. Penza: Science and Education (IP Gulyaev G.Yu.), 2024. P. 107-109.
4. Voevodina E.V. Problems of social interaction in a multicultural space: discrimination, tolerance and the «snowflake generation» // Koinon. 2022. Vol. 3. N 3-4. P. 41-51. DOI: 10.15826/koinon.2022.03.3.4.029
5. Golubeva N.A. Features of the digital identity of modern adolescents and youth in a technological society // Digital society as a cultural and historical context for human development: Collection of scientific articles and materials of the III international conference. Kolomna: State educational institution of higher education of the Moscow region «State social and humanitarian university», 2020. P. 100-103.
6. Gryaznov S.A. Psychology of personal interaction of young people in social networks // Modern Science. 2022. N 4-2. P. 269-272.
7. Dzhanralieva Z.A. B. The influence of modern Internet communication on the life of the younger generation // Actual problems of the modern family: Collection of materials of the All-Russian scientific and practical online conference, Grozny, April 28, 2023. Makhachkala: Limited Liability Company «ALEF Publishing House», 2023. P. 150-156.
8. Zotov V.V. Social network interaction on the Internet: towards the definition of the media phenomenon // Communicology. 2022. Vol. 10. N 4. P. 13-22. DOI: 10.21453/2311-3065-2022-10-4-13-22
9. Ilyin M.V. Social semiotics: the study of discourses and practices of social interaction // Discourse-Pi. 2018. N 3-4 (32-33). P. 15-24. DOI: 10.17506/dipi.2018.32.3.1524



10. Kalinich V.S. Education of youth in the context of digital transformation of social interaction // Social and humanitarian knowledge. 2021. N 6. P. 153-162.
11. Karataban I.A. The influence of social Internet networks on the socialization of youth // Mission of confessions. 2024. Vol. 13. N 1(74). P. 46-51.
12. Karina Ya.V. Socialization and networking in online education: to be or not to be? // X Sadykov readings. Modernity: Postmodernism. Post-capitalism. Post-truth: Proceedings of the International Interdisciplinary Scientific and Educational Conference. Kazan: Kazan (Volga Region) Federal University, 2023. P. 153-160.
13. Leskova V.V. Agents of Formation of Singular Communities: the Role of Generation Z in Digital Communications // Social Practices and Management: Problem Field of Sociology: Proceedings of the VI Siberian Sociological Forum with International Participation. Novosibirsk: Novosibirsk State University of Economics and Management «NINH», 2023. P. 270-274.
14. Leskova V.V. Generation of Zoomers as Representatives of a Singular Community // Science. Technologies. Innovations: XVII All-Russian Scientific Conference of Young Scientists. Collection of Scientific Papers. Novosibirsk: Novosibirsk State Technical University, 2024. P. 489-494.
15. Margozina D.N. The concept of social and pedagogical interaction // Issues of sustainable development of society. 2022. N 8. P. 175-179.
16. Potekhina A.L. Sociological study of the influence of social networks and the Internet on the process of socialization of children and youth // Science: a view of the young: Collection of materials from a scientific conference. Moscow: Your Format, 2023. P. 492-495.
17. Sadygova T.S. Social and psychological functions of social networks // Vector of Science TSU. 2012. N 3(10). P. 192-194.
18. Farkhutdinova I.R. Social networks as the basis for interaction between government and society // Economy and Management: scientific and practical journal. 2023. N 2(170). P. 123-126. DOI: 10.34773/EU.2023.2.22
19. Fokina E.S. Socialization of youth in the context of social networks // Humanitarian, socio-economic and social sciences. 2021. N 10. P. 92-94. DOI: 10.23672/o0787-1561-4619-m
20. Chernova A.D. Features of social interaction in education // My professional career. 2021. Vol. 3. N 24. P. 72-75.
21. Zhang Zh.Z. The influence of Internet celebrities on the communication environment in the new media social platform // Журналистика и PR в условиях формирования новой медиасреды: традиции и новаторство. Сборник статей международной научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2024. С. 377-381.
22. Smith R. Formation of a New Paradigm of Social Interaction: On Touching and on not Touching // Consortium Psychiatricum. 2022. Vol. 3. N 2. P. 137-144.
23. Taha N. Social media marketing influence on employees-customers' interaction // Belarusian State Economic University Bulletin 2019. N 3(134). P. 43-47.
24. Vdovina M.V. [et al.] The impact of digital interaction on the transformations of socio-economic and educational processes in Russian society // Política e Gestão Educacional. 2021. Vol. 25. N 5. P. 3263-3275.
25. Virtual Gamification and Problems of Students' Social Interaction / S.A. Khrapov [et al.] // Galactica Media: Journal of Media Studies. 2022. Vol. 4. N 3. P. 237-248.

Поступила в редакцию: 03.06.2025

Принята в печать: 03.04.2025

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**СОВРЕМЕННЫЕ
КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Смысловая компонента мотивации персонала к труду



Самольянов Олег Александрович

Главный эксперт Лаборатории
человекоцентричности и лидерских практик
Института государственного и муниципального
управления Национального Исследовательского
Университета Высшая школа экономики, Москва,
Российская Федерация
e-mail: osamolyanov@hse.ru

Аннотация

Статья посвящена исследованию смысловой компоненты мотивации персонала к труду. Обоснована необходимость поиска дополнительного ресурса в развитии человеческого потенциала страны. Показано, что одним из направлений поиска такого ресурса является повышение уровня мотивации к работе через более глубокое понимание смысла деятельности сотрудниками. Понимание смысла деятельности рассматривается как важный фактор, влияющий на мотивацию, что показано с помощью проведенного теоретического анализа и эмпирического исследования. Предложена модель коммуникации руководителя с подчиненными, направленная на создание условий, обеспечивающих более высокий уровень воспринимаемой осмысленности деятельности сотрудников. Намечены перспективные направления дальнейших исследований в данной области.

Ключевые слова

• мотивация, смысл • человеческий потенциал • модель коммуникации руководителя • коммуникация смысла деятельности •

Введение

Начиная с 2020 г. Российская Федерация сталкивается с новыми внутренними и внешними экономическими, политическими и геополитическими вызовами. Пандемия COVID-19 продемонстрировала серьезность внезапных угроз и унесла множество жизней, геополитическая ситуация привела к началу СВО, внешнее экономическое и политическое давление вызвали незапланированный рост инфляции. Ситуация усугубляется демографической ситуацией, так как согласно некоторым прогнозам, даже по самым благоприятным сценариям для ближайших 10-15 лет будет характерно либо падение, либо отсутствие роста количества проживающих в России людей [10]. Демографическая ситуация, в свою очередь, приводит к дефициту кадров. По мнению экспертов из бизнес-сообщества, в 2025 г. проблема дефицита кадров в России станет еще более острой.¹

Эту проблему невозможно решить с помощью импорта рабочей силы: зарегистрированная трудовая иммиграция в России мало влияет на рынок труда, а основная масса прибывающих работников обладает низкими профессионально-квалификационными характеристиками [6].

В области государственной службы ситуация усугубляется не самыми привлекательными условиями труда, неконкурентным уровнем заработных плат, формальным характером кадровой политики и неэффективными системами повышения квалификации [2], а также отсутствием выстроенного привлекательного бренда нанимателя, четких карьерных возможностей и возможностей развития в органах государственного управления [8].

В этих условиях ключевым фактором, который может не только помочь нашей стране выстоять перед всеми внешними и внутренними угрозами, но и активизировать свое экономическое, социальное и культурное развитие, становится человеческий потенциал.

Мы используем понятие «человеческий потенциал», а не «человеческий капитал», опираясь на мнение В.А. Аникина, который отмечает, что традиционная трактовка человеческого капитала как совокупности знаний и навыков не соответствует текущей ситуации в экономике, поскольку не учитывает мотивацию, ценностные ориентации, потребности в содержательно осмысленном труде [1].

Рассматривая двухфакторную модель человеческого потенциала (знания и навыки + мотивационные факторы), стоит обратить внимание на то, каким образом коммерческие и государственные организации решают проблемы компетентности сотрудников и роста уровня их мотивации. Повышением уровня знаний и навыков (обучение и переобучение сотрудников организаций) занимаются как сами организации, так и государство.² Мотивационные факторы можно разделить на материальные и нематериальные. В контексте материальной составляющей мотивации делаются попытки решения этой проблемы в разных сферах деятельности. В коммерческих организациях повышение вознаграждения за работу в наиболее востребованных областях до определенной степени регулирует рынок, в области гражданской службы государство предпринимает определенные действия в этом направлении.³ Нематериальную составляющую некоторые авторы делят на экономические, социальные и психологические стимулы [5]. При этом остается недостаточно разработанной тема смысловой компоненты мотивации, особенно в сфере ее практической реализации.

В настоящее время наличие связи между пониманием смысла деятельности и продуктивностью уже невозможно поставить под сомнение. Современные ис-

¹ Пасечник Е. Дефицит кадров в 2024 году. Прогноз на 2025 год. Бизнес секреты. URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kadry-2025/> (дата обращения 21.02.2025)

² «Правительство утвердило программу бесплатного переобучения граждан в рамках нового национального проекта «Кадры»», <http://government.ru/docs/54452/> (дата обращения 19.03.2025).

³ «Когда и как повысят оклады госслужащих в 2025: новый указ о повышении зарплаты госслужащим в 2025 году в России, последние новости», URL: https://pravoved-consult.ru/povyshenie-zarplaty-gossluzhashhim-v-rossii-poslednie-novosti/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения 19.03.2025).

следования показывают влияние понимания смысла работы на снижение тревожности [15], снижение уровня стресса на рабочем месте [11] и на повышение благополучия и продуктивности сотрудников [16]. Так, эмпирические исследования показали: если сотрудник узнаёт, что выполненное им задание не имело смысла, его мотивация и производительность при выполнении следующего задания значительно снижаются, даже если эти задания никак не связаны между собой [12].

Наука и практика свидетельствует, что осознание социальных и личных смыслов труда является неотъемлемой частью оптимального мотивационного комплекса [3], а творческий труд «развивает личность работника, способствует созданию нового, обогащает жизнь, делает её осмысленной» [4, с 98]. Существует также мнение, что именно мотивация труда через личностный смысл станет в будущем базой синтеза прагматического и этико-философского подходов к гуманизации труда [7].

Исследователи выделяют шесть ключевых «граней» воспринимаемого смысла в жизни, так или иначе связанных с трудовой деятельностью [14]:

- понимание цели деятельности;
- ощущение «связности» (люди, идеи, внешние объекты, события прошлого, настоящего и будущего);
- значимость выполняемых задач;
- позитивный аффект;
- социальные взаимосвязи;
- картина мира.

Мы считаем, что в этот список необходимо также включить совесть, которая, по мнению Виктора Франкла, относится к духовному бессознательному, иррациональному, пра-логичному и доморальному представлению о ценностях. Одновременно с этим она принадлежит человеческому бытию как «решающему бытию», то есть оказывает непосредственное влияние на решения и деятельность [9].

Цель данной статьи – обосновать важность смысловой компоненты в процессе мотивации, предложить модель коммуникации смысла деятельности руководителем подчиненным ему сотрудникам организации.

Методы и выборка исследования

Во второй половине 2023 г. в рамках проекта по разработке актуальной модели современного российского руководителя Лабораторией Человекоцентричности и лидерских практик ИГМУ НИУ ВШЭ было проведено качественное исследование восприятия и степени влияния понимания смысла деятельности на мотивацию сотрудника организации. В процессе исследования предполагалось проверить следующие гипотезы (H):

H1: Потеря смысла в работе значительно снижает мотивацию к ее выполнению.

H2: В организационном контексте основную ответственность за понимание сотрудником смысла своей работы несет его прямой руководитель.

Методология исследования заключалась в проведении полуструктурированных интервью с руководителями высокого уровня органов государственного и муниципального управления, коммерческих организаций и организаций социальной сферы (здравоохранения) (n = 41). Критериями отбора респондентов были следующие: текущее трудоустройство на руководящих позициях (вице-губернаторы или региональные министры, главы муниципальных образований, руководители не ниже второй линейки подчинения генеральному директору для коммерческих организаций, руководители или главные врачи организаций сферы здравоохранения), опыт работы на руководящих позициях не менее 5 лет, наличие отзывов коллег как об успешном руководителе в своей области.

В рамках интервью респонденты должны были ответить на два вопроса:

- Если при полном сохранении финансовых условий вашей работы вы получите сообщение о том, что результатами вашего труда с настоящего момента никто не будет пользоваться, как это повлияет на вашу мотивацию к работе? Если респондент заявлял, что мотивация снизится, его просили оценить уровень снижения в процентах, где за 100% брался текущий уровень мотивации. Поскольку такое сообщение респонденты могут получить только от руководства, на этот вопрос они отвечали из роли подчиненного (сотрудника).
- Кто в организации несет ответственность за то, чтобы сотрудник понимал смысл своей работы? На этот вопрос респонденты отвечали из позиции руководителя о подчиненных им сотрудниках.

В рамках исследования был применен качественный метод анализа данных, основанный на тематическом анализе. Это позволило подойти к обработке данных более гибко. Например, некоторые респонденты затруднялись дать оценку в процентах. В таких случаях было принято решение ответы «немедленно уволюсь» рассматривать как 100% снижение мотивации, а «продолжу работать, но начну активно искать другое место работы» - как снижение на 50% (такая интерпретация оценок была подтверждена несколькими респондентами). Также ответы на второй вопрос далеко не всегда были краткими и лаконичными. Тематический анализ позволил выявить в качестве основных смысловых категорий самого сотрудника, его прямого руководителя и организацию в целом.

Обсуждение результатов исследования

Анализ ответов на первый вопрос показал, что потеря смысла деятельности при полном сохранении финансовых условий приведет к снижению мотивации к работе в среднем по выборке на 82,3%, что безусловно является значительным показателем.

Здесь уместно сделать два комментария.

Во-первых, можно предположить, что все респонденты, в силу занимаемых должностей, являются обеспеченными людьми, и потеря работы не приведет к немедленным катастрофическим финансовым последствиям для них и их семей. Человек с более скромным доходом вряд ли с той же легкостью давал ответ «уволюсь в тот же день». С другой стороны, именно предполагаемый уровень дохода респондентов помогает связать мотивацию к работе с «первичным» ее смыслом – непосредственной пользой от ее результатов для других людей. В этом случае «вторичный» смысл – способность обеспечить себя и семью за счет финансового вознаграждения оказывает меньше влияния на результат.

Во-вторых, надо отметить, что мы имеем дело с проективным вопросом и, возможно, есть разница между «декларируемой теорией» и «теорией в действии» респондента: пока мы не наблюдали поведение руководителя в ситуации, когда его попросили продолжать работать при полном сохранении финансовых условий, сообщив при этом, что с настоящего момента результаты его работы никому не нужны, мы не можем быть уверены, как он поступит. Однако, сравнение полученных нами результатов с результатами упомянутого выше исследования [12], позволяет сделать вывод о том, что потеря смысла деятельности оказывает на мотивацию к работе резко негативное влияние.

В качестве конкретных примеров можно привести две цитаты из интервью. Один из респондентов высказал мнение, что ради сплочения коллектива стоит как можно быстрее увольнять людей, которые не видят смысла в том, что они делают: «Когда ты понимаешь, что есть люди, которые задают вопросы: «зачем мне это надо?», - желательно сделать так, чтобы они максимально быстро эту команду покинули, потому что они вызывают дестабилизацию...».



Другой респондент заявил, что “Смысл иногда нужно придумать.... Они очень быстро загораются, ... нужно тут же внедрять регулярный менеджмент, иначе они быстро погаснут, они сами ничего делать не будут”.

Оба примера подтверждают как идею о прямой зависимости мотивации к работе от наличия у сотрудников понимания смысла их деятельности, так и вторую гипотезу, согласно которой ответственность за это понимание лежит на прямом руководителе сотрудника.

Отвечая на второй вопрос, больше половины участников исследования заявили, что ответственность за то, чтобы сотрудник понимал смысл своей работы лежит на его прямом руководителе (n = 26). Девять участников считают, что ответственность делится между организацией, руководителем и самим сотрудником, трое – что только между руководителем и сотрудником, двое – что это ответственность исключительно самого сотрудника. Один респондент высказал мнение, что ответственность за понимание сотрудником смысла работы – это ответственность «...не только организации, но и Патриарха, Президента и всей страны».

Таким образом, тридцать восемь из сорока одного участника опроса включили прямого руководителя в «список» ответственных за то, чтобы сотрудник понимал смысл работы, двадцать шесть из них считают, что это ответственность исключительно прямого руководителя.

Таким образом, результаты данного эмпирического исследования подтверждают обе выдвинутые нами гипотезы – о зависимости уровня мотивации от понимания смысла деятельности и об ответственности руководителя за его понимание сотрудником. Справедливость обеих гипотез дает нам возможность обосновать необходимость разработки «модели коммуникации смысла» от руководителя к подчиненному.

Напомним, что высокий уровень воспринимаемой осмысленности деятельности возникает у человека, когда у него:

- есть четкая цель;
- есть понимание, как окружающие вещи и события связаны между собой;
- есть уверенность, что его деятельность имеет значение;
- присутствует позитивный эмоциональный фон;
- есть конструктивные социальные взаимосвязи;
- есть непротиворечивая картина мира;
- нет необходимости совершать поступки против совести [9; 14].

Прежде, чем построить модель «коммуникации смысла», нам необходимо задать следующими вопросами:

- Если рассматривать воспринимаемую осмысленность деятельности как комплексное явление, включающее в себя все перечисленные выше семь пунктов, каков будет «удельный вес» каждого из них?
- Какова степень влияния прямого руководителя на каждый из этих элементов?
- На какие из них прямой руководитель может повлиять непосредственно, а на какие – опосредованно?
- За счет какого поведения (лидерских и / или менеджерских практик) это влияние может быть оказано?
- Каково взаимовлияние этих практик друг на друга? Могут ли они применяться по отдельности или только как система?

Ответы на некоторые из этих вопросов требуют дополнительных исследований, другие могут быть сформулированы в виде обоснованных предположений. Например, если интерпретировать связность в рабочем контексте как понимание, с помощью каких действий и каких ресурсов может быть достигнута поставленная цель, то первые три элемента (цель, связность, значимость) представляются теми, на которые непосредственный руководитель может влиять напрямую. Именно он ставит подчиненному цели, объясняет, какими ресурсами тот может воспользоваться (включая помощь других сотрудников), дает

представление о том, почему выполнение данной цели важно в контексте работы других сотрудников и выполнения целей всей организации.

Лучшим примером практики, удовлетворяющей перечисленным пунктам, является практика постановки задач (task setting), описанная в книге Эллиота Джекса «Requisite Organization». Она предполагает определение контекста и цели, в рамках которых задача имеет значение. После этого задача ставится по пунктам: количество, качество, время, ресурсы [13]. Процесс коммуникации между руководителем и сотрудником предполагает фазу передачи сотруднику информации по пунктам и фазу диалога, во время которой сотрудник может задать вопросы или высказать свою точку зрения относительно смысла задачи (понимания цели и контекста, в рамках которых она выполняется) и ее выполнимости (соответствия количества, качества, времени и ресурсов).

Такие пункты из списка, как позитивный эмоциональный фон, социальные взаимосвязи и непротиворечивая картина мира сотрудника, очевидно, выходят за рамки возможности их достижения руководителем с помощью прямой коммуникации. Все три пункта подвержены влиянию не только рабочего контекста, кроме того, их присутствие или отсутствие – это скорее вопрос определенной среды, чем прямого взаимодействия. На эмоциональный фон в рабочем контексте оказывает влияние, кроме общения с руководителем, физическая организация рабочего пространства, общение с коллегами, условия работы и т.д., на социальные взаимосвязи – корпоративная культура в целом и культура конкретной команды. (Не)противоречивость картины мира в организационном контексте зависит от политики организации, поведения ее сотрудников. Роль руководителя в процессе ее формирования очень важна, так как можно предположить серьезное влияние такого фактора, как его способность или неспособность быть ролевой моделью – демонстрировать своим поведением те принципы и ценности, которые предлагаются коллективу в качестве основополагающих.

Согласованность поступков с совестью сотрудников с одной стороны выглядит как достаточно субъективный фактор, с другой – его невозможно игнорировать, так как принуждение к действиям против совести вызовет очень серьезное сопротивление. Для того, чтобы сделать этот пункт частью модели, можно ввести в рассмотрение этическую сторону вопроса (этика может быть общей для коллектива частью картины мира) и включить в модель открытость руководителя к диалогу и обратной связи, чтобы индивидуальные реакции сотрудников на полученные задания могли быть своевременно обсуждены.

На рисунке 1 показаны все перечисленные элементы модели, разделенные на три кластера.



Рисунок 1. Модель коммуникации руководителя, направленная на понимание подчиненными смысла их работы

Заключение

Результаты проведенного эмпирического исследования подтвердили сформулированные гипотезы, анализ современного научного дискурса по теме воспринимаемой осмысленности деятельности позволил предложить трехкомпонентную модель коммуникации.

Подводя итоги исследования, можно сформулировать несколько ключевых тезисов.

Сложившаяся в Российской Федерации ситуация, связанная с дефицитом кадров, особенно в сфере государственного управления, требует системных подходов к поискам ресурсов увеличения человеческого потенциала страны.

Доказанные в результате исследования гипотезы о прямой связи уровня мотивации к работе и понимания ее смысла, а также о роли прямого руководителя в достижении этого понимания говорят о том, что такой ресурс может быть найден за счет эффективного процесса передачи смысла от руководителя к подчиненному.

Как следствие можно констатировать, что способность формулировать и передавать смысл деятельности подчиненным является без преувеличения одним из ключевых навыков современного российского руководителя.

Модель, лежащая в основе реализации этого навыка должна включать как минимум три компонента: методы прямой коммуникации (обеспечивающие четкость понимания целей, значимости работы и связности среды), методы создания рабочей среды (поддерживающей для сотрудников позитивный эмоциональный фон, конструктивные социальные взаимосвязи и непротиворечивую картину мира) и компонент, гарантирующий отсутствие необходимости для сотрудника действовать против совести.

Перспективы дальнейших исследований в данном направлении включают в себя детализацию модели (описание практик и ожидаемых результатов), а также эмпирические исследования, позволяющие определить «удельный вес» отдельных элементов модели, их взаимозависимости и возможную степень влияния поведения руководителя на каждый из элементов. Важной частью дальнейших исследований станет также определение влияния применения модели на уровень вовлеченности персонала организации и ее ключевые результаты.

Список литературы:

1. Аникин В.А. Человеческий капитал: становление концепции и основные трактовки // Экономическая социология. 2017. Т. 18. № 4. С. 120-156. DOI: 10.17323/1726-3247-2017-4-120-156
2. Барышников М.Ю. Проблемы и перспективы подготовки кадров государственной гражданской службы // Прогрессивная экономика. 2024. № 8. С. 225-235. DOI: 10.54861/27131211_2024_8_225
3. Егорова И.А. Яковенко А.В. Анализ внешней и внутренней мотивации трудовой деятельности // Век качества. 2023. № 4. С. 178-196. URL: <https://www.agequal.ru/pdf/2023/423012.pdf> (дата обращения: 11.02.2025).
4. Ильин Г.Л., Философия труда в XXI веке // Народное образование. 2017. № 9-10 (1465). С. 98-103.
5. Иванова И.А. Нематериальная мотивация и стимулирование: от концептуальных подходов к практике применения в условиях цифровизации организационной среды // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. № 2(47) С. 19-25. DOI 10.12737/2305-7807-2020-19-25

6. Красинец Е.С. Трудовая миграция в Россию: тренды развития и последствия для рынка труда // Региональные проблемы преобразования экономики. 2023. № 12(158). С. 189-198. DOI: 10.26726/1812-7096-2023-12-189-198
7. Мирзоян В.А. Смысл труда и проблема мотивации // Terra Economics. 2011. Т. 9. № 1-3. С. 15-19.
8. Панова Е.А., Опарина Н.Н. Российская государственная гражданская служба: достижения и тенденции развития кадровой политики // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 73. С. 305-323.
9. Франкл В. Подсознательный бог: Психотерапия и религия / Пер. с нем. М.: Альпина нон-фикшн, 2022. 218 с.
10. Юмагузин В.В., Винник М.В. Прогноз численности и демографической нагрузки населения России до 2100 года // Проблемы прогнозирования. 2022. № 4(193). С. 98-111. DOI: 10.47711/0868-6351-193-98-111
11. Allan B., Douglass R.P., Duffy R.D., McCarty R.J., Meaningful Work as a Moderator of the Relation Between Work Stress and Meaning in Life // Journal of Career Assessment. 2016. N 24.3. P. 429-440.
12. Chadi A., Jeworrek S., Mertinsb V. When the Meaning of Work Has Disappeared: Experimental Evidence on Employees' Performance and Emotions Management Science. 2017. N 63.6. P. 1696-1707.
13. Jaques E. Requisite Organization / Cason Hall & Co Publishers. Baltimore MD. USA, 2006. 274 p.
14. King L.A., Hicks J.A. The Science of Meaning in Life // Annual Review of Psychology. 2021. N 72. P. 561-584.
15. Shin H., Kim S., Factors Influencing Anxiety in MZ Generation Workers: Occupational Stress, Social Problem Solving, Work as Meaning, and Work-Life Balance // Journal of Korean Academy of Psychiatric and Mental Health Nursing. 2024. N 33(3). P. 262-272.
16. Westover J. H., Catalysts for Growth at Work: Unlocking Human Potential through Empowering Workplace Cultures. URL: <https://www.innovativehumancapital.com/article/catalysts-for-growth-at-work-unlocking-human-potential-through-empowering-workplace-cultures> (дата обращения: 11.02.2025).



Meaning component of personnel motivation to work

Samolyanov Oleg Alexandrovich

Chief Expert, Laboratory of Person-centeredness and Leadership Practices, Institute of State and Municipal Management, National Research University Higher School of Economics Moscow, Russian Federation

e-mail: osamolyanov@hse.ru

Abstract

The article is devoted to the study of the meaning of work as a component of personnel motivation. The article substantiates the need to find an additional resource in the development of human potential of the country. It is shown that one of the directions of searching for such a resource is to increase the level of motivation to work through a deeper understanding of the meaning of employees' activities. Understanding of the meaning of activity is considered as an important factor influencing motivation, which is proved by theoretical analysis and empirical research. The model of communication of the manager with subordinates, aimed at creating conditions that provide a higher level of perceived meaningfulness of employees' activities, is proposed. Promising directions for further research in this area are outlined.

Key words

• motivation • meaning • human potential • managerial communication model • communication of the meaning of activity •

References

1. Anikin V. A., Human capital: the formation of the concept and the main interpretations // *Economic Sociology*. 2017. T. 18. N 4. P. 120-156.
2. Baryshnikov M.Yu. Problems and prospects of training of personnel of the state civil service // *Progressive Economics*. 2024. N 8. P. 225-235.
3. Egorova I.A. Yakovenko A.V. Analysis of external and internal motivation of labor activity // *The Century of Quality*. 2023. N 4. C. 178-196. URL: <https://www.agequal.ru/pdf/2023/423012.pdf>. (accessed 11.02.2025).
4. Ilyin G.L. Philosophy of labor in the XXI century // *Folk Education*. P. 98-103.
5. Ivanova I.A. Non-material motivation and incentives: from conceptual approaches to the practice of application in the conditions of digitalization of organizational environment // *Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia*. 2020. N 2(47) P. 19-25. DOI 10.12737/2305-7807-2020-19-25
6. Krasinets E.S. Labor migration in Russia: development trends and implications for the labor market // *Regional Problems of Economic Transformation*. 2023. N 12(158). P. 189-198.
7. Mirzoyan V.A. The meaning of labor and the problem of motivation // *Terra Economics*. 2011. Vol. 9. N 1-3. P. 15-19.

8. Panova E.A., Oparina N.N. Russian state civil service: achievements and trends in the development of personnel policy // Public Administration. Electronic Bulletin. 2019. N 73. P. 305-323. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskaya-gosudarstvennaya-grazhdanskaya-sluzhba-dostizheniya-i-tendentsii-razvitiya-kadrovoy-politiki> (accessed 18.02.2025).
9. Frankl V. Subconscious God / Moscow: Alpina Publisher. 2022. 218 p.
10. Yumaguzin, V.V., Vinnik M.V. Forecast of the number and demographic load of the Russian population up to 2100 // Problems of forecasting. 2022. N 4(193). P. 98-111.
11. Allan B., Douglass R.P., Duffy R.D., McCarty R.J. Meaningful Work as a Moderator of the Relation Between Work Stress and Meaning in Life // Journal of Career Assessment. 2016. N 24.3. P. 429-440.
12. Chadi A., Jeworrek S., Mertinsb V. When the Meaning of Work Has Disappeared: Experimental Evidence on Employees' Performance and Emotions Management Science. 2017. N 63.6. P. 1696-1707.
13. Jaques E. Requisite Organization / Cason Hall & Co Publishers. Baltimore MD, USA, 2006. 274 p.
14. King L.A., Hicks J.A. The Science of Meaning in Life // Annual Review of Psychology. 2021. N 72. P. 561-584.
15. Shin H., Kim S. Factors Influencing Anxiety in MZ Generation Workers: Occupational Stress, Social Problem Solving, Work as Meaning, and Work-Life Balance // Journal of Korean Academy of Psychiatric and Mental Health Nursing. 2024. N 33(3). P. 262-272.
16. Westover J.H. Catalysts for Growth at Work: Unlocking Human Potential through Empowering Workplace Cultures // Human Capital Leadership Review. 2024. URL: <https://www.innovativehumancapital.com/article/catalysts-for-growth-at-work-unlocking-human-potential-through-empowering-workplace-cultures>. (accessed 11.02.2025).

Поступила в редакцию: 02.04.2025

Принята в печать: 26.05.2025



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;
- 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

Материалы журнала размещаются на сайте 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



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ
АКАДЕМИЯ



ВШГУ
Высшая школа
государственного
управления

ФОИР
ВШГУ РАНХиГС

ФАКУЛЬТЕТ
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КАДРОВ