

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

№ 3 (27) | 2025



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ
АКАДЕМИЯ



ВШГУ
Высшая школа
государственного
управления

ФЦИР
ВШГУ РАНХиГС

ФАКУЛЬТЕТ
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КАДРОВ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

Основан в 2019 году

№3⁽²⁷⁾ | 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);
- Мазурова Н.В.** — доктор психологических наук, доцент (РГГУ, Москва, Россия);
- Мантаева Э.И.** — доктор экономических наук, профессор (Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, Элиста, Россия);
- Овсяник О.А.** — доктор психологических наук, профессор (Государственный университет просвещения, Москва, Россия);
- Переверзина О.Ю.** — кандидат психологических наук, доцент (РАНХиГС, Москва, Россия);
- Погожина И.Н.** — доктор психологических наук, доцент (МГУ, Москва, Россия)
- Подольская Т.А.** — доктор психологических наук, профессор (РАНХиГС, Москва, Россия);
- Рожок А.В.** — кандидат психологических наук, доцент (РАНХиГС, Москва, Россия);
- Скачкова С.А.** — доктор экономических наук, профессор (Санкт-Петербургский научный центр РАН, Санкт-Петербург, Россия);
- Степнова Л.А.** — доктор психологических наук, кандидат социологических наук, профессор (РАНХиГС, Москва, Россия);
- Татарина Л.Н.** — кандидат социологических наук, доцент (РАНХиГС, Москва, Россия);
- Тураева М.О.** — доктор экономических наук (Институт экономики РАН, Москва, Россия);
- Хавва Кёк Арслан** — доктор политических наук, PhD (Ускюдарский университет, Стамбул, Турция);
- Яницкий М.С.** — доктор психологических наук, профессор (КГУ, Кемерово, Россия).

О журнале

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

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

Журнал включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ) и представлен на платформе Научной электронной библиотеки E-library (лицензионный договор № 192-09/2023 от 15.01.2024 года).

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

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

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

Содержание



От редакционного коллектива _____

7

Личность и команды в системах управления: наука и практика

Кротова И.В.

Личность в информационной среде: осознаваемые архетипы _____

9

Артамонова Е.И.

Современные подходы к управлению многопоколенческими коллективами образовательных организаций _____

22

Цаплин Е.В.

Взаимосвязь трудовой мотивации и статуса профессиональной идентичности у мужчин и женщин — муниципальных служащих _____

32

Розьева З.Р.

Личностная и социальная идентичность в контексте социального развития _____

45

Гояева З.М.

Актуальные проблемы личностного и социального развития (по итогам VI Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления») _____

54

Государственное и муниципальное управление: наука и практика

Шитков А.В.

Совершенствование подходов к формированию корпуса судей в Российской Федерации _____

71

Траектории личностного и профессионального развития

Степнова Л.А., Беяева У.Я.

Детско-родительские отношения как фактор интернет-зависимости подростков _____

82

Современные кадровые технологии

Булетова Н.Е.

Цифровая ловушка в интеллектуальной и профессиональной деятельности руководителя _____

95

От редакционного коллектива

Уважаемые авторы и читатели!

Перед Вами 3-й выпуск нашего журнала за 2025 год.

Если вы посмотрите оглавление, то заметите, что в этом выпуске большинство статей так или иначе посвящены роли личности и команд (по сути, групп, которые состоят из личностей, объединенных реализацией общих целей и задач) в системах управления и других сферах практической деятельности: в образовании, в информационной среде. Глядя на разнообразие тем статей, хочется напомнить о том, как много граней у личности, как много сфер и областей, на которые она может оказывать влияние, применяя свои способности и таланты. Но вместе с тем, как много тонкостей и нюансов в каждой сфере, которые могут влиять на саму личность, на ее становление и развитие. Такое взаимовлияние обеспечивает непрерывное раскрытие потенциала как личности, так и той сферы, в которой она трудится. Особенно это касается сферы современных информационных технологий, потенциал развития которых кажется просто бесконечным и вместе с тем вызывающим достаточно много вопросов и тревог. И на страницах нашего журнала вы можете найти статьи об осознаваемых архетипах личности в информационной среде (И.В. Кротова), детско-родительских отношениях как факторе интернет-зависимости подростков (Л.А. Степнова, У.Я. Беляева), цифровой ловушке в деятельности руководителя (Н.Е. Булетова), а еще об управлении многопоколенческими коллективами в образовательной организации (Е.И. Артамонова), взаимосвязи трудовой мотивации и статуса профессиональной идентичности у муниципальных служащих (Е.В. Цаплин), личностной и социальной идентичности в контексте социального развития (З.Р. Розыева), актуальных проблемах личностного и социального развития (З.М. Гояева). Также в выпуске представлены материалы о совершенствовании подходов к формированию корпуса судей в Российской Федерации (А.В. Шитков).

Благодарим всех авторов за кропотливую работу над материалами. Читателям желаем приятного, интересного и полезного чтения!

С пожеланиями уютной,
теплой и красочной осени,
ответственный секретарь журнала
«Личность: ресурсы и потенциал»
Зарина Гояева

СОДЕРЖАНИЕ



СЛЕДУЮЩАЯ



ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



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

Личность в информационной среде: осознаваемые архетипы



Кротова Инна Владимировна

Кандидат психологических наук, доцент кафедры клинической психологии и психологии личности Института психологии и образования Казанского (Приволжского) федерального университета, Казань, Российская Федерация
e-mail: inna.balymova@kpfu.ru

Аннотация

В статье рассматриваются особенности взаимодействия человека с информационной средой. Предложена и апробирована новая теоретическая модель личностных ресурсов, обеспечивающих творческое взаимодействие со знаковой реальностью и самодетерминацию поведения в условиях информационной нагрузки. Представлены теоретико-методологическое обоснование выделения осознаваемых архетипов взаимодействия с информационной средой. На основе анализа эмпирического исследования выделены 12 архетипов: «реципиент», «наблюдатель», «активист», «аналитик», «манипулятор», «теоретик», «знаток», «уверенный пользователь», «организатор», «планировщик», «автор», «новатор». Показано, что эти архетипы различаются по степени вовлеченности, устойчивости и осознанности личности. Выделены психологические показатели устойчивости личности и ее готовности к освоению и преобразованию получаемой информации. Сформулированы предложения по использованию результатов исследования для разработки инструментов оценки возможностей личностного роста в условиях информационной нагрузки, программ психологического сопровождения информационно-цифровой социализации и развития способности к «диалогу с информационной средой» (информационно-психологической компетентности), в том числе, в ситуациях противодействия деструктивным информационным потокам.

Ключевые слова

• информационная среда • осознаваемые архетипы • личностные ресурсы • информационно-психологическая компетентность •

Благодарности

Работа выполнена за счет средств Программы стратегического академического лидерства Казанского (Приволжского) федерального университета (ПРИОРИТЕТ-2030).

Введение

Технологический прогресс изменил почти каждый аспект современной жизни, создал новые условия развития личности [14; 15], и в настоящее время информационная нагрузка, как один из основных факторов современной социальной реальности, становится предметом беспокойства. Данное пространство обладает всеми характеристиками повсеместности, когда модели социального познания, социального взаимодействия и коммуникации между людьми отражены в различных областях медиатизации общества и структурированы посредством интерпретации [8; 9; 17; 19; 20]. Такая среда влияет на индивидуальные и общественные преобразования, и накладывает большую нагрузку на пользователя в его формировании восприятия реальности, которое влияет на его поведение, вызывает эмоциональные реакции и направляют действие [21; 22; 25; 26; 27; 29; 30]. Что делает более точным понимание собственных реакций и поведения в информационной среде и управление ими? Какие психологические характеристики личности обеспечивают более простую и эффективную обработку информации? Возможно ли формирование информационно-психологической устойчивости как личностной характеристики человеческого потенциала?

Задать направление исследования, направленного на решение поставленных проблемных вопросов, на наш взгляд, позволяет использование понятия «архетип».

Понятие «архетип» с первого момента использования отражало представление о наличии у человека неосознаваемых алгоритмов «выживания», приспособления к изменяющейся социальной среде и одновременно – о сложности в адаптации личности к условиям с непредсказуемыми последствиями [3; 5; 16; 18].

Поддерживая разработанные в рамках социального психоанализа концепции о бессознательном характере поведения человека в социальных общностях, которые позволяют рассматривать человека в контексте социальных раздражителей и выявлять механизмы «глубинной» мотивации поведения [11], в рамках нашего исследования мы вводим понятие «осознаваемые архетипы», использование которого позволяет нам выявить особенности активности в информационной среде личности с теми или иными выраженными психологическими характеристиками и определить потенциал развития этих характеристик как инструментов управления поведением в условиях информационной нагрузки.

Следует отметить, что большинство проведенных исследований сосредоточено на проблемах влияния психологических характеристик личности на формирование различных видов информационной зависимости [19; 23; 24; 28]. В то же время публикаций, в которых рассматриваются те или иные аспекты взаимосвязи между повседневной информационно-цифровой практикой и возможностями контроля и управления своим поведением очень мало. Недостаточно исследований о способности наблюдать за своим поведением, мотивацией и результатами использования информации в понимании общих критериев взаимосвязи личного и эмоционального резонанса, когда личность должна выступать и как объект средового воздействия, с одной стороны, и как активный субъект преобразования этой среды [4; 6; 7; 13].

Чтобы заполнить данный пробел, мы предлагаем новую теоретическую структуру, методологической основой для которой выступают:

- представления интеракционистов о взаимодействии в структуре личности импульсивного Я, рефлексивного Я и личностного Я как форм социальной адаптации человека;
- разработанная нами модель личностных ресурсов человека, обеспечивающих его взаимодействие с информационной средой, как решение творческой задачи в знаковой реальности, в которой необходимо преобразо-



вать неосознаваемый побочный продукт в прямой, осознаваемый [4; 6; 10].

- модель субъективных условий развития и саморазвития личности в информационной среде, в соответствии с которой общение выступает как высшая форма психической активности, где самодетерминация позволяет реализовать эту активность, благодаря внутренним, а не внешним целям личности, в различных уровнях осознанности/спонтанности поведения, как показателей степени устойчивости в информационной среде – «принятие информации», «использование информации», «преобразование информации» [1; 2; 6; 12].

Цель нашего исследования – выявить особенности взаимодействия человека с информационной средой с точки зрения его способности к обработке информации как решению творческой задачи и описать типы этого взаимодействия (осознаваемые архетипы).

Мы исходим из предположения, что осознаваемые архетипы как наборы определенных психологических переменных формируются в процессе взаимодействия человека с информационной средой и различаются: а) степенью вовлеченности в информационное воздействие в зависимости от выраженности Я социального и Я личностного, б) степенью устойчивости (неспонтанности) в процессах принятия, использования и преобразования информации, в) степенью осознанности процесса обработки информации как процесса решения творческой задачи.

Методы и выборка

Для исследования взаимодействия человека с информационной средой и форм устойчивости в данном взаимодействии нами был разработан авторский опросник, состоящий из 12 вопросов, объединенных в четыре блока по три вопроса: «переживание», «деятельность», «поведение», «общение». Вопросы в каждом блоке позволяли оценить по 5-балльной шкале особенности реагирования в информационном, перцептивном и интерактивном аспектах общения (табл. 1).

Таблица 1. Общая схема и принципы конструирования опросника «Взаимодействие с информационной средой»

Формы активности личности	Три стороны общения	Пример (общий принцип предлагаемых формулировок)
Общение	Коммуникативная	«Мое общение меняется после получения информации из вне (текст, новости)»
	Перцептивная	«Мое общение меняется от образов в инфополе (визуальный ряд, мем, персонажи)»
	Интерактивная	«Мое общение меняется от реакций по отношению ко мне и моих реакций по отношению к другим».



Поведение	Коммуникативная	«Мое поведение меняется после получения информации из вне (текст, новости)»
	Перцептивная	«Мое поведение меняется от образов в инфополе (визуальный ряд, мем, персонажи)
	Интерактивная	«Мое поведение меняется от реакций по отношению ко мне и моих реакций по отношению к другим».
Деятельность	Коммуникативная	«Моя деятельность меняется после получения информации из вне (текст, новости)»
	Перцептивная	«Моя деятельность меняется от образов в инфополе (визуальный ряд, мем, персонажи)
	Интерактивная	«Моя деятельность меняется от реакций по отношению ко мне и моих реакций по отношению к другим».
Переживание	Коммуникативная	«Мое настроение меняется после получения информации из вне (текст, новости)»
	Перцептивная	«Мое настроение меняется от образов в инфополе (визуальный ряд, мем, персонажи)
	Интерактивная	«Мое настроение меняется от реакций по отношению ко мне и моих реакций по отношению к другим».

Помимо активности в информационных ситуациях оценивались еще 109 показателей, позволяющих выявить особенности проявления психологических переменных, как опыта общения (взаимодействия) с информационной средой. Для этого использовались следующие диагностические инструменты:

- «общение»: ориентировочная анкета Б. Басса, шкала макиавеллизма личности (Р. Кристи, Ф. Гес), тест «Коммуникативная толерантность» (В.В. Бойко), тест Томаса-Килманна «Стиль поведения в конфликтных ситуациях»;
- «самодетерминация» (самопроцессы): методика «Уровень субъективного контроля» (Е.Ф. Бажин, Е.А. Голынкина, Л.М. Эткинд), методика «Изучение самоотношения» (С.Р. Пантелеев, В.В. Столин), методика «Способность к самоуправлению» (Н.М. Пейсахов), многофакторный личностный опросник «Самоактуализационный тест» (Л.Я. Гозман, М.В. Кроз), методика «Смысл-жизненные ориентации» (Д.А. Леонтьев), тест «Ценностные ориентации» (М. Рокич), 16-факторный личностный опросник Р.Б. Кеттелла;
- «уровень спонтанности/контроля поведения»: шкала потребности в поисках ощущений М. Цукермана, личностный опросник Г. Шмишека, тест «Кто Я?» М. Кун, Т. Макпартленд.

Оформление и корректировка дизайна исследования проводились, начиная с серии пилотных исследований с 2014 г. [4].

На первом и втором этапах численность выборки составляла 1200 респондентов. Состав выборки не менялся, но в рамках дифференциации ответов на опросник происходило перераспределение подгрупп.

На первом этапе исследования выборка была разделена на основании авторского опросника на: первую подгруппу (600 человек), которую мы обозначили как «адаптирующиеся к информационной среде», и вторую подгруппу (600 человек), которая была обозначена как «преобразующие информационную среду» [4].



Обсуждение результатов исследования

В результате статистической обработки полученных данных (описательная статистика, коэффициент t-критерий Стьюдента) были обнаружены различия с высоким уровнем достоверности ($p \leq 0,001$) в выраженности показателей «разделение ценностей самоактуализирующейся личности» (САТ), «самоценность» (МИС), «способность к принятию решений» (ССУ) (табл. 2).

Таблица 2. Различия в выраженности показателей сравниваемых подгрупп ($p \leq 0,001$)

Подгруппы	Средние значения показателей / SD (стандартное отклонение)		
	Ценности самоактуализирующейся личности	Самоценность	Способность к принятию решений
Адаптирующиеся к информационной среде	4,11 / 0,90	5,94 / 1,76	4,16 / 1,29
Преобразующие информационную среду	4,53 / 1,47	6,30 / 2,10	5,13 / 1,12

Далее был проведен анализ различий во взаимосвязях выделенных показателей (корреляционный анализ Пирсона) с уровнем достоверности $p \leq 0,01$ (табл. 3).

Таблица 3. Взаимосвязи выделенных показателей в подгруппах

Взаимосвязи показателей с...	Коэффициент корреляции и характер взаимосвязи показателей	
	1-я подгруппа	2-я подгруппа
ценностями самоактуализирующейся личности		
Активная деятельная жизнь	-0,298**	0,044
Красота природы и искусства	0,137**	0,051
Счастье других	-0,286**	0,158**
самоценностью		
Самопринятие	0,239**	-0,210**
Самопривязанность	-0,061	-0,178**
способностью к принятию решений		
Конфронтация	-0,414**	0,256**
Смелость	-0,005	-0,195**

** $p \leq 0,01$



Как видно из таблицы, ряд показателей можно рассматривать как личностные ресурсы, т.е. психологические детерминанты, обеспечивающие в первой подгруппе устойчивость к информационному воздействию и готовность к преобразованию информационной среды (управлению информационной средой). Так, «разделение ценностей самоактуализирующейся личности» детерминируется ценностью «счастье других», «самоценность» - «самопринятием» и «самопривязанностью» (в обоих случаях с обратной связью), «способность к принятию решений» - «конфронтацией» и «смелостью» (с обратной связью).

Таким образом, респондентов, входящих в подгруппу «преобразующие информационную среду» (вторая подгруппа) можно охарактеризовать как людей, которые стремятся к самоактуализации, саморазвитию при выборе ценности «счастье других» как приоритетной, отличаются критическим отношением к себе, но при этом ценят «собственную полезность» со своими особенностями, и решительны в своих действиях и в отстаивании своей точки зрения с некоторой долей осторожности. В подгруппе «адаптирующиеся к информационной среде» (первая подгруппа) мы наблюдаем противоположные тенденции, что еще в большей степени подтверждает наше предположение о существовании психологических характеристик, которые характерны для проявлений информационной устойчивости, но не являются значимыми и определяющими для психологической структуры людей, не справляющихся в информационной нагрузке.

На втором этапе исследования, благодаря более детальной дифференциации по авторскому опроснику, были выделены 6 подгрупп по 200 человек с целью выявления психологических детерминант, которые обеспечивают переход от простого восприятия информационной среды к ее изменению (управлению).

На данном этапе исследования был использован наиболее распространенный в факторном анализе метод главных компонент с вращением результирующей нормированной матрицы методом Varimax для сокращения множества признаков до нескольких факторов, по которым различия проявляются наиболее ярко в факторной структуре между группами.

В первой подгруппе матрица факторных нагрузок представлена следующими показателями: «общественное признание» (0,949), «шкала макиавеллизма» (0,947), «застревающий тип личности» (0,922), «саморуководство» (0,905), «самообвинение» (0,867), «цели в жизни» (0,826), «направленность на общение» (0,818), «компромисс» (0,804), «робость-смелость» (0,759), «внутреннее напряжение» (0,684).

Во второй подгруппе в матрицу вошли: «шкала макиавеллизма» (0,987), «общественное признание» (0,973), «познавательные потребности» (0,909), «спонтанность» (0,881), «интернальность в сфере здоровья / болезни» (0,824), «сотрудничество» (0,797), «ценностные ориентации самоактуализирующейся личности» (0,797), «жестокость-чувствительность» (0,790), «категоричность в оценке людей, не хватает гибкости и кругозора» (0,727), «направленность на дело» (0,721).

В третьей подгруппе в матрицу факторных нагрузок оказались включены следующие показатели: «интересная работа» (0,973), «подчиненность-доминантность» (0,952), «цели в жизни» (0,939), «локус-контроля Я» (0,923), «застревающий тип личности» (0,901), «компромисс» (0,887), «самопринятие» (0,853), «спонтанность» (0,793), «неприятие или непонимание индивидуальности человека» (0,774), «Я-личностное» (0,762).

Содержание матрицы факторной нагрузки четвертой подгруппы: «жестокость-чувствительность» (0,926), «целесолагание» (0,890), «робость-смелость» (0,850), «принятие решения» (0,841), «цели в жизни» (0,829), «расслабленность-напряженность» (0,822), «консерватизм-радикализм» (0,818), «интернальность в области производственных отношений» (0,789), «сензитивность к себе» (0,747), «локус-контроля Я» (0,741).



В пятой подгруппе матрица факторных нагрузок включала следующие показатели: «шкала макиавеллизма» (0,972), «тревожно-боязливый» (0,964), «соперничество» (0,871), «анализ противоречий» (0,827), «цели в жизни» (0,825), «аффективно-экзальтированный» (0,799), «самопринятие» (0,731), «дистимический» (0,713), «принятие агрессии» (0,706), «интернальность в области достижений» (0,644).

В шестой подгруппе в матрицу оказались включены показатели: «тревожно-боязливый» (0,959), «дистимический» (0,949), «самоконтроль» (0,933), «цели в жизни» (0,907), «жестокость-чувствительность» (0,907), «закрытость-открытость» (0,865), «критерии оценки» (0,863), «самоуважение» (0,833), «развлечения» (0,783), «демонстративный» (0,746).

Анализ содержания выделенных в подгруппах матриц факторной нагрузки позволяет говорить о том, что в каждой из них отражаются те или иные характеристики Я-социального, Я-социально-личностного и Я-личностного, и фиксировать наличие разницы потенциала взаимодействия с информационной средой. Предложенные нами названия факторов демонстрируют основные тенденции в организации психологической структуры личности с точки зрения динамики освоения ею информационного пространства.

Как видно из психологических характеристик первой подгруппы, они подчинены Я-социальному: перечень показателей с учетом факторной нагрузки говорит о том, что основные векторы активности личности направлены на выстраивание социальной идентичности, и она ориентирована на согласование собственных действий и поступков, в первую очередь, с оценкой окружения.

В первой подгруппе мы выделяем два осознаваемых архетипа, первый из которых, «реципиент», отражает начальный уровень в организации личности во взаимодействии с информационной средой и при усилении и развитии психологических характеристик позволяет переходить на второй уровень организации личности – «наблюдатель».

В второй подгруппе мы выделяем третий и четвертый архетипы: «активист» и «аналитик». Преобладание Я-социального свидетельствует о зависимости личности от группы, восприятии себя только через внешние оценки, потребности заслужить поддержку и одобрение группы и в группе. На это указывают такие входящие в матрицу факторной нагрузки шкалы, как «общественное признание», «шкала макиавеллизма», «застревающий тип личности», «саморуководство», «познавательные потребности» (самая высокая факторная нагрузка). В результате формируется зависимость собственного Я от внешних обстоятельств.

Я-социально-личностное (или Я-промежуточное) определяет психологическое содержание третьей подгруппы (пятый и шестой архетипы – «манипулятор» и «теоретик») и четвертой подгруппы (седьмой и восьмой архетипы – «знаток» и «уверенный пользователь»). Я-социально-личностное описывает взаимосвязи показателей с высокой факторной нагрузкой: «интересная работа», «подчиненность-доминантность», «цели в жизни», «локус-контроля Я», «застревающий тип личности», «жестокость-чувствительность». Разнополярность в психологических характеристиках данных архетипов проявляется в поиске баланса внешней и внутренней оценки, и в отличие от архетипов «реципиент» и «наблюдатель», а также «активист» и «аналитик» здесь больше показателей с интернальной ориентировкой и личной ответственностью за происходящее.

Я-личностное является ведущим в пятой подгруппе («организатор» и «планировщик» – девятый и десятый архетипы), и шестой подгруппе («автор» и «новатор» – одиннадцатый и двенадцатый архетипы). Об этом свидетельствует включение в матрицу факторной нагрузки таких показателей, как «шкала макиавеллизма», «тревожно-боязливый», «дистимический», «самоконтроль», «цели в жизни», «жестокость-чувствительность», т.е. показателей движения



к цели и к самому себе, в рамках которого аккуратно и с осторожностью распределяется информация извне.

Разработанная на основе полученных результатов модель уровней организации личности в информационной среде представлена на рисунке 1.

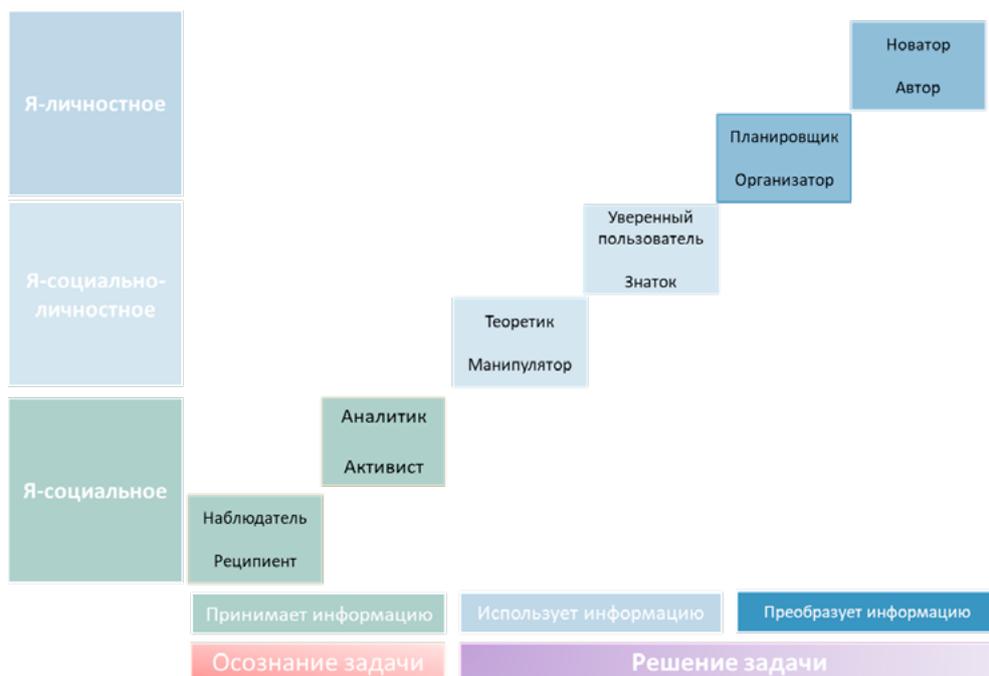


Рисунок 1. Уровни организации личности в информационной среде

Заключение

Анализируя полученные результаты, можно сделать следующие выводы:

- на теоретическом уровне исследование расширяет представления о человеке как личности, развивающейся в условиях информационной среды, и его возможностях в обработке информации при решении нелинейных задач в изменчивой гибридной реальности с помощью механизмов общения, самодетерминации, контроля поведения;
- выделены психологические показатели устойчивости личности к воздействию информации, которые определяют характер и представленность осознаваемых архетипов в пересечении трех плоскостей: 1) от «Я-социальное» до «Я-личностное» (степень вовлеченности в информационное воздействие), 2) от «принимает информацию» до «преобразует информацию» (степень устойчивости), 3) от «осознает (интуитивно) задачу» до «решает (осознанно) задачу» (степень осознанности);
- особенности ресурсного потенциала человека описаны через понятие «осознаваемые архетипы», которое характеризует его адаптационные возможности к условиям информационной среды – от минимальных к максимальным: «реципиент», «наблюдатель», «активист», «аналитик», «манипулятор», «теоретик», «знаток», «уверенный пользователь», «организатор», «планировщик», «автор», «новатор»;
- полученные данные позволяют перейти к этапу разработки психодиагностического инструментария по выявлению выраженности личностных переменных в информационной среде (информационно-психологической компетентности и устойчивости) в рамках отнесения человека к одному из осознаваемых архетипов;

- результаты исследования могут быть использованы при разработке стратегий сопровождения информационно-цифровой социализации и оказания помощи в ситуациях противодействия деструктивным информационным потокам (медиапространство, соцсети и т.п.).

Список литературы:

1. Анцыферова Л.И. О динамическом подходе к психологическому изучению личности // Психологический журнал. 1981. № 2. С. 8-18.
2. Журавлев А.Л., Харламенкова Н.Е. Динамический подход к исследованию психологии личности // Социальная и экономическая психология. 2017. Т. 2. № 1. С. 5-23.
3. Колнаи А. Психоанализ и социология: к психологии масс и общества. пер. с нем. А. В. Чесалкиной. Ижевск: ERGO, 2014. 115 с.
4. Кротова И.В. Личностные ресурсы человеческого капитала в информационной среде // Психология личности: методология, теория, практика / Отв. ред. Д.В. Ушаков и др. М.: Издание Института психологи РАН, 2024. С. 658-664.
5. Лебон Г. Психология масс. СПб: Издательство «Питер», 2018. 256 с.
6. Личностные ресурсы инновационно-ориентированных молодых исследователей в научной среде / И.В. Кротова [и др.] // Перспективы науки и образования. 2025. № 3. С. 459-475. DOI: 10.32744/pse.2025.3.30
7. Леонтьев Д.А. Личностный потенциал: оптика психологии // Человеческий потенциал: современные трактовки и результаты исследований / Науч. ред. Л.Н. Овчарова, В.А. Аникин, П.С. Сорокин. М.: Всероссийский центр изучения общественного мнения, 2023. URL: https://edpolicy.ranepa.ru/psychology_02_23 (дата обращения: 12.12.2024).
8. Марцинковская Т.Д., Андреева (Голубева) Н.А., Преображенская С.В. Информационная идентичность и восприятие информации как новая цифровая повседневность // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. 2023. Т. 13. № 3. С. 347-361. DOI: 10.21638/spbu16.2023.304
9. Ним Е.Г. (Не)социальное конструирование реальности в эпоху медиатизации // Социологическое обозрение. 2017. Т. 16. № 3. С. 409-427.
10. Пономарев Я.А. Психология творчества. М.: Наука, 1976. 304 с.
11. Пызин В.А. Новые граждане России: к вопросу о формировании ментальных установок на интеграцию в Россию у населения освобожденных территорий // Россия: общество, политика, история. 2025. Т. 2. № 15. С. 162-175. DOI: 10.56654/ROPI-2025-2(15)-162-175
12. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. СПб.: Издательство «Питер», 2002. 720 с.
13. Солдатова Г.У., Войскунский А.Е. Социально-когнитивная концепция цифровой социализации: новая экосистема и социальная эволюция психики // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2021. Т. 18. № 3. С. 431-450. DOI: 10.17323/1813-8918-2021-3-431-450
14. Солдатова Г.У., Илюхина С.Н. Человек технологически достроенный: в поисках целостности // Культурно-историческая психология. 2025. Т. 21. № 1. С. 13-23. DOI: 10.17759/chp.2025210102
15. Солдатова Г.У., Чигарькова С.В., Илюхина С.Н. (2024). Метаморфозы идентичности человека достроенного: от цифрового донора к цифровому кентавру // Социальная психология и общество. 2024. Т. 15. № 4. С. 40-57. DOI: 10.17759/sps.2024150404
16. Тард Г. Законы подражания / Пер. с фр. Ф. Павленков. Академический проект, 2011. 304 с.



17. Хорошилов Д.А. Оцифрованный разум: медиатизация социального познания в культуре, науке и искусстве // Социальная психология и общество. 2019. Т. 10. № 4. С. 9-22. DOI: 10.17759/sps.2019100402
18. Юнг К.Г. Об архетипах коллективного бессознательного. ред. Даньшина Е.Н., пер. с немецкого Чечиной А.А. М.: АСТ, 2023. 224 с.
19. Chen R., Skey M., Mihelj S. Inhabitants of a National «Walled Garden»: Everyday Digital Nationalism in China // Social Media + Society. 2025. Vol. 11. N 2. P. 1-11. DOI: 10.1177/20563051251342224 (Original work published 2025)
20. Couldry N., Hepp A. The Mediated Construction of Reality. Cambridge: Polity Press, 2017. 290 p.
21. Kahneman D. Attention and effort. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1973. 246 p.
22. Matthes J., Wonneberger A., Schmuck D. Consumers' green involvement and the persuasive effects of emotional versus functional ads. // Journal of Business Research. 2014. Vol. 67. N 9. P. 1885-1893. DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.11.054
23. Personality Factors Predicting Smartphone Addiction Predisposition: Behavioral Inhibition and Activation Systems, Impulsivity, and Self-Control / Y. Kim [et al.] // PLoS One. 2016. Vol. 11. N 8. P. 1-11. DOI: 10.1371/journal.pone.0159788
24. Personality Traits that Predispose or Protect in Smartphone Addiction and Their Implications for Intervention: A Narrative Review / N. John [et al.] // Cyberpsychol Behav Soc Netw. 2025. Vol. 28. N 6. P. 375-386. DOI: 10.1089/cyber.2024.0444
25. Porat M.U. The information economy: definition and management. Office of Telecommunications (DOC), Washington, DC. 1977. P. 319.
26. Profiling misinformation susceptibility / Ya. Kyrychenko [et al.] // Personality and Individual Differences. 2025. Vol. 241. P. 1-6. DOI: 10.1016/j.paid.2025.113177
27. Schramm H., Olbermann Z. and Mayer F. The involvement concept –replaceable or irreplaceable? A case for a conceptual analysis of a core concept of media psychological communication research // Front. Psychol. 2024. Vol. 15. P. 1-9. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1395895
28. Sepehri A., Duclos R., Haghighi N. Ideas worth spreading? When, how, and for whom information load hurts online talks' popularity // Journal of Personality and Social Psychology. 2025. Vol. 128. N 2. P. 281-299. DOI: 10.1037/pspa0000430
29. Sherif M., Sargent S. S. Ego-involvement and the mass media // Journal of Social Issues. 1947. Vol. 3. N 3. P. 8-16. DOI: 10.1111/j.1540-4560.1947.tb02208.x
30. Well-being in social interactions: Examining personality-situation dynamics in face-to-face and computer-mediated communication / L. Kroencke [et al.] // Journal of Personality and Social Psychology. 2023. Vol. 124. N 2. P. 437-460. DOI: 10.1037/pspp0000422.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Personality in the information environment: perceivable archetypes

Krotova Inna Vladimirovna

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department of Clinical Psychology and Personality Psychology, Institute of Psychology and Education, Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russian Federation
e-mail: inna.balymova@kpfu.ru

Abstract

The article explores the specifics of human interaction with the information environment. A new theoretical model of personal resources has been proposed and tested, aimed at enabling creative engagement with symbolic reality and behavioral self-determination under conditions of informational overload. Theoretical and methodological foundations are presented for identifying perceivable archetypes of interaction with the information environment. Based on empirical research, 12 archetypes are distinguished: "recipient," "observer," "activist," "analyst," "manipulator," "theorist," "expert," "confident user," "organizer," "planner," "author," and "innovator." It is shown that these archetypes differ in terms of personal involvement, stability, and awareness. Psychological indicators of personality resilience and readiness to assimilate and transform incoming information are identified. Recommendations are formulated for applying the research results to develop tools for assessing personal growth potential under informational pressure, as well as programs for psychological support in the process of informational and digital socialization and the development of the ability to build "dialogue with the information environment" (informational and psychological competence), including situations of counteracting destructive information flows.

Key words

• information environment • perceivable archetypes • personal resources • informational and psychological competence •

Acknowledgements

This work was covered by the Strategic Academic Leadership Program of Kazan (Volga Region) Federal University (PRIORITY-2030).

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

References

1. Antsyferova L.I. On the Dynamic Approach to Psychological Study of Personality // *Psychological Journal*. 1981. N 2. P. 8-18.
2. Zhuravlev A.L., Kharlamenkova N.E. Dynamic Approach to the Study of Personality Psychology // *Social and Economic Psychology*. 2017. Vol. 2. N 1. P. 5-23.
3. Kolnai A. *Psychoanalysis and Sociology: On the Psychology of Crowds and Society*. Translated from German by A.V. Chesalkina. Izhevsk: ERGO, 2014. 115 p.
4. Krotova I.V. Personal Resources of Human Capital in the Information Environment // *Personality Psychology: Methodology, Theory, Practice* / Editor-in-chief D.V. Ushakov et al. Moscow: Published by the Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, 2024. P. 658-664.
5. Le Bon G. *The Psychology of Crowds*. St. Petersburg: Piter Publishing House, 2018. 256 p.
6. Personal Resources of Innovation-Oriented Young Researchers in the Scientific Environment / I.V. Krotova [et al.] // *Perspectives of Science and Education*. 2025. N 3. P. 459-475. DOI: 10.32744/pse.2025.3.30
7. Leontiev D.A. Personal Potential: A Psychological Perspective // *Human Potential: Contemporary Interpretations and Research Results* / Academic Editor L.N. Ovcharova, V.A. Anikin, P.S. Sorokin. Moscow: All-Russian Public Opinion Research Center, 2023. URL: https://edpolicy.ranepa.ru/psychology_02_23 (accessed: 12.12.2024).
8. Martsinkovskaya T.D., Andreeva (Golubeva) N.A., Preobrazhenskaya S.V. Informational Identity and Perception of Information as a New Digital Everyday Reality // *Bulletin of St. Petersburg University. Psychology*. 2023. Vol. 13. N 3. P. 347-361. DOI: 10.21638/spbu16.2023.304
9. Nim E.G. (Non)Social Construction of Reality in the Age of Mediatization // *Sociological Review*. 2017. Vol. 16. N 3. P. 409-427.
10. Ponomarev Ya.A. *Psychology of Creativity*. Moscow: Nauka, 1976. 304 p.
11. Pyzin V.A. New Citizens of Russia: On the Formation of Mental Attitudes Toward Integration in Russia Among the Population of Liberated Territories // *Russia: Society, Politics, History*. 2025. Vol. 2. N 15. P. 162-175. DOI: 10.56654/ROPI-2025-2(15)-162-175
12. Rubinstein S.L. *Fundamentals of General Psychology*. St. Petersburg: Piter Publishing House, 2002. 720 p.
13. Soldatova G.U., Voiskunsky A.E. Social and Cognitive Concept of Digital Socialization: A New Ecosystem and Social Evolution of the Psyche // *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*. 2021. Vol. 18. N 3. P. 431-450. DOI: 10.17323/1813-8918-2021-3-431-450
14. Soldatova G.U., Ilyukhina S.N. The Technologically Augmented Human: In Search of Integrity // *Cultural and Historical Psychology*. 2025. Vol. 21. N 1. P. 13-23. DOI: 10.17759/chp.2025210102
15. Soldatova G.U., Chigarkova S.V., Ilyukhina S.N. (2024). Metamorphoses of the Augmented Human's Identity: From Digital Donor to Digital Centaur // *Social Psychology and Society*. 2024. Vol. 15. N 4. P. 40-57. DOI: 10.17759/sps.2024150404
16. Tarde G. *Laws of Imitation* / Translated from French by F. Pavlenkov. Akademichesky Proekt, 2011, 304 p.
17. Khoroshilov D.A. Digitized Mind: Mediatization of Social Cognition in Culture, Science, and Art // *Social Psychology and Society*. 2019. Vol. 10. N 4. P. 9-22. DOI: 10.17759/sps.2019100402
18. Jung C.G. *The Archetypes and the Collective Unconscious*. Edited by E.N. Danshina, translated from German by A.A. Chechina. Moscow: AST, 2023, 224 p.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

19. Chen R., Skey M., Mihelj S. Inhabitants of a National «Walled Garden»: Everyday Digital Nationalism in China // *Social Media + Society*. 2025. Vol. 11. N 2. P. 1-11. DOI: 10.1177/20563051251342224 (Original work published 2025).
20. Couldry N., Hepp A. *The Mediated Construction of Reality*. Cambridge: Polity Press, 2017. 290 p.
21. Kahneman D. *Attention and effort*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1973. 246 p.
22. Matthes J., Wonneberger A., Schmuck D. Consumers' green involvement and the persuasive effects of emotional versus functional ads. // *Journal of Business Research*. Vol. 67. N 9. P. 1885-1893. DOI: 10.1016/j.jbusres.2013.11.054
23. Personality Factors Predicting Smartphone Addiction Predisposition: Behavioral Inhibition and Activation Systems, Impulsivity, and Self-Control / Y. Kim [et al.] // *PLoS One*. 2016. Vol. 11. N 8. P. 1-11. DOI: 10.1371/journal.pone.0159788
24. Personality Traits that Predispose or Protect in Smartphone Addiction and Their Implications for Intervention: A Narrative Review / N. John [et al.] // *Cyberpsychol Behav Soc Netw*. 2025. Vol. 28. N 6. P. 375-386. DOI: 10.1089/cyber.2024.0444
25. Porat M.U. *The information economy: definition and management*. Office of Telecommunications (DOC), Washington, DC. 1977. P. 319.
26. Profiling misinformation susceptibility / Ya. Kyrychenko [et al.] // *Personality and Individual Differences*. 2025. Vol. 241. P. 1-6. DOI: 10.1016/j.paid.2025.113177
27. Schramm H., Olbermann Z. and Mayer F. The involvement concept –replaceable or irreplaceable? A case for a conceptual analysis of a core concept of media psychological communication research // *Front. Psychol*. 2024. Vol. 15. P. 1-9. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1395895
28. Sepehri A., Duclos R., Haghighi N. Ideas worth spreading? When, how, and for whom information load hurts online talks' popularity // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2025. Vol. 128. N 2. P. 281-299. DOI: 10.1037/pspa0000430
29. Sherif M., Sargent S. S. Ego-involvement and the mass media // *Journal of Social Issues*. 1947. Vol. 3. N 3. P. 8-16. DOI: 10.1111/j.1540-4560.1947.tb02208.x
30. Well-being in social interactions: Examining personality-situation dynamics in face-to-face and computer-mediated communication / L. Kroencke [et al.] // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2023. Vol. 124. N 2. P. 437-460. DOI: 10.1037/pspp0000422.

Поступила в редакцию: 12.05.2025

Принята в печать: 24.07.2025

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Современные подходы к управлению многопоколенческими коллективами образовательных организаций



Артамонова Елизавета Игоревна

Преподаватель, ГАОУ ДПО Корпоративный университет московского образования, Москва, Российская Федерация
e-mail: lisaart@yandex.ru

Аннотация

В статье рассматриваются современные подходы к управлению коллективом образовательной организации в условиях возрастного и ценностного многообразия. На основе теории поколений анализируются различия в ценностях, стилях коммуникации и профессиональных ориентациях представителей разных возрастных групп, работающих в современной школе. Показано, что межпоколенческие различия существенно влияют на процессы управления образовательными организациями. Обоснована необходимость перехода от авторитарных моделей управления к гибким стилям лидерства, основанным на эмпатии, фасилитации, наставничестве, культурном интеллекте. Представлены подходы к созданию среды доверия, безопасного диалога, межпоколенческого обмена опытом, включая практики реверсивного наставничества и «культуры праздника». Делается вывод о необходимости постоянного мониторинга ценностных ориентаций педагогов для успешного развития образовательной организации в условиях поколенческого разнообразия.

Ключевые слова

• лидерство • управление • образовательная организация • поколенческое разнообразие • наставничество • эмоциональный интеллект • фасилитация •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



Введение

Поколенческая теория была разработана Уильямом Штраусом и Нилом Хау в 90-е годы XX века на основе анализа истории США, в ходе которого они выделили определенные периоды, когда большинство людей обладают схожими ценностями. Позже данная теория была адаптирована для российского контекста [20]. У. Штраус и Н. Хоув определяют социальное поколение как «совокупность людей, рожденных в 20-летний промежуток времени, имеющих три общих критерия: возрастное положение в истории, т. е. переживание тех же основных исторических событий в приблизительно одинаковом возрасте, единые верования и модели поведения и ощущение причастности к данному поколению» [цит. по: 10, с. 291]. Таким образом, в данной статье под понятием «поколение» мы будем понимать группу людей, рожденных в определенный временной промежуток и сформированных под влиянием схожих исторических, экономических и культурных событий.

Современная школа является уникальным пространством возрастного разнообразия, где одновременно работают представители четырех поколений. Так, согласно проведенному опросу среди образовательных организаций г. Москвы в 2025 г. распределение педагогов по возрастным группам выглядит следующим образом: доля сотрудников до 25 лет составляет около 8,4%, 26-40 лет – 30%, 41-60 лет – 54%, старше 61 года – около 7,6%.

Такое разнообразие создает как новые возможности, так и серьезные вызовы для руководителей образовательных учреждений, в частности связанные с выбором того или иного подхода к управлению.

Как показывают исследования, традиционные авторитарные модели управления в условиях поколенческого разнообразия утрачивают эффективность [14]. На смену им приходят гибридные стили, сочетающие элементы коучинга, фасилитации и менторинга.¹ Это объясняется изменением парадигмы лидерства, в том числе в образовательной среде, где успешное управление коллективом всё чаще ассоциируется не с жёстким контролем, а с умением вовлекать в принятие решений не только преподавателей, но и других участников образовательных отношений, в том числе обучающихся и их родителей (законных представителей), развивать их потенциал и формировать командное единство на основе общих ценностей и смыслов.

Однако достичь этих целей становится всё труднее, так как в условиях стремительных социальных изменений и цифровой трансформации разница в ценностях, профессиональных установках и стилях коммуникации между поколениями становится все более выраженной [13], а молодые люди, выросшие в цифровую эпоху, имеют принципиально иной опыт взросления, что еще больше усиливает ценностный и коммуникативный разрыв между поколениями [3].

Целью данного исследования является анализ современных подходов к управлению межпоколенческими коллективами образовательных организаций.

В фокусе исследования находятся две задачи:

- выявить различия в профессиональной культуре преподавателей разных поколений;
- проанализировать современные подходы к управлению многопоколенческими коллективами образовательных организаций.

¹ Нортхаус П.Г. Лидерство. Теория и практика. Профессиональный подход к управлению компаниями и людьми. М.: Эксмо, Бомбора, 2022. 528 с.



Различия в профессиональной культуре преподавателей разных поколений

Как отмечают многие исследователи, ценности, заложенные в юности, остаются устойчивыми на протяжении всей жизни и определяют профессиональное поведение, стиль общения, отношение к работе и ожидания от руководства [15; 21].

Исследования в области управления человеческим капиталом показывают существенные различия в восприятии профессиональной деятельности у разных поколений [14].

Старшее поколение педагогов чаще рассматривает свою работу как призвание, что проявляется в строгом следовании профессиональным нормам и долгосрочной приверженности профессии, а молодые педагоги склонны воспринимать работу в школе как этап карьерного роста, и ожидают гибкости в условиях труда, быстрых результатов и возможностей для самореализации [8]. Так как в соответствии с государственной политикой в сфере работы с молодежью студентам предоставляется возможность пробовать себя в различных профессиональных ролях, включая управленческие, молодые специалисты приходят в школу с высоким уровнем мотивации и стремлением к активной самореализации, демонстрируют инициативность и амбициозность.

Межпоколенческие различия в ценностных ориентациях представляют собой серьезную проблему. Как показывают исследования, старшие поколения придают большое значение конформизму, безопасности и долгосрочным обязательствам, в то время как молодые сотрудники ориентированы на материальное благополучие, позитивные эмоции и баланс между работой и личной жизнью [1; 3]. Эти различия особенно ярко проявляются в кризисных ситуациях: молодые специалисты, столкнувшись с трудностями в выполнении своих обязанностей или взаимодействии с руководством и другими преподавателями, чаще в качестве варианта решения проблемы рассматривают смену работы, тогда как старшие коллеги демонстрируют готовность терпеть неудобства.

В зависимости от профессионального стажа педагогов прослеживаются существенные различия в восприятии инноваций. В одном из исследований отмечается, что наибольшее сопротивление нововведениям проявляют, с одной стороны, педагоги с многолетним стажем, а с другой стороны, молодые специалисты, только начинающие профессиональный путь [4]. В первом случае осторожность по отношению к инновациям объясняется устойчивыми профессиональными установками и приверженностью традиционным, проверенным временем методикам. Во втором – неуверенностью в собственных силах и недостаточной профессиональной зрелостью. При этом педагоги среднего поколения, а также молодые специалисты с определенным опытом демонстрируют более позитивное отношение к инновационным практикам. Они охотнее адаптируются к новым образовательным технологиям, активно используют цифровые инструменты и проявляют готовность к экспериментированию в профессиональной деятельности. Таким образом, готовность к принятию инноваций обусловлена не столько возрастом, сколько степенью профессиональной уверенности и открытости к изменениям.

Следует также отметить, что старшее поколение, как правило, менее склонно к принятию новых, цифровых форматов, предпочитая привычные методы работы.

Различия между поколениями усиливаются по мере увеличения возрастного разрыва. Как отмечает М.А. Дуарова в своем диссертационном исследовании, «накал противоречий и конфликтов снижается по мере сближения возрастных рамок между молодым и старшим поколениями».² Примером таких межпоко-

² Дуарова М.А. Межпоколенческие отношения в трансформирующемся российском обществе: динамика и интегративный потенциал: Автореф. дис. ... канд. социол. наук. Ростов-на-Дону, 2011. С. 11



ленческих конфликтов может служить ситуация, когда в ходе интерактивного педагогического совета педагоги старшего возраста отказались участвовать в групповой работе, предполагающей использование современных методов взаимодействия, переадресовав задание молодым коллегам со словами: «Это вам развлекаться».

Значительные различия существуют и в стилях коммуникации у представителей разных поколений. Старшие педагоги склонны придерживаться традиционной субординации и подчеркнутого уважения к стажу работы, в то время как молодые сотрудники ожидают партнерских отношений [11].

Возвращение бывших учеников в школу в качестве педагогов — еще один значимый вызов, влияющий на межпоколенческие отношения в коллективе. Такая ситуация, с одной стороны, способствует укреплению корпоративной культуры и сохранению традиций организации, а с другой, может создавать определенные сложности в межпоколенческом взаимодействии.

Современные подходы к управлению межпоколенческими коллективами образовательных организаций

Современные исследования в области менеджмента подтверждают, что авторитарный стиль управления утрачивает свою эффективность вне рамок чрезвычайных ситуаций. Автономность и горизонтальные связи являются ключевыми ценностями молодого поколения [1; 7; 8; 16; 18]. Это требует от лидера освоения новых навыков, таких как фасилитация, коучинг и модерация сложных диалогов. Недирективный стиль управления позволяет создать атмосферу доверия и открытости, способствуя созданию среды, в которой представители разных поколений могут эффективно взаимодействовать.

Однако руководителю важно не только освоить методы недирективного стиля управления, но и развивать метанавыки: способность к самоанализу, управление собственной мотивацией и поведенческой гибкостью. Это позволяет быстрее адаптироваться к изменениям в коллективе и выстраивать доверительные отношения вне зависимости от возрастной принадлежности.

Учитывая многообразие личных и профессиональных мотиваций представителей разных поколений, эффективное лидерство требует высокой степени эмпатии. Как отмечает Д. Гоулман с соавторами, эмоциональная поддержка со стороны руководителя способствует снижению уровня стресса и повышению лояльности сотрудников [5]. В связи с этим особую значимость приобретает эмоциональное лидерство как современная стратегия управления. Такой подход способствует созданию среды взаимного уважения и продуктивного диалога между педагогами разных возрастов [22; 23].

Отдельно стоит выделить роль культурного интеллекта в эффективном руководстве коллективом в условиях поколенческого разнообразия. Умение выстраивать индивидуальные траектории личностно-профессионального развития сотрудников основывается на способности руководителя учитывать культурные различия и адаптировать подход к передаче знаний, стилям коммуникации и мотивации. Это делает культурный интеллект актуальной управленческой компетенцией в образовательной среде [6].

Особое значение приобретает развитие внутренней образовательной среды как пространства профессионального роста и обмена опытом. На наш взгляд, продуктивной является идея самообучающейся организации, которая предложена Г.А. Игнатъевой [9], а затем развита А.Н. Матукиной, подчеркивающей, что именно формат самообучающейся организации позволяет проектировать новые формы учебного сотрудничества педагогов [12]. Формирование внутриорганизационного знания, поддерживаемого через регулярные семинары,



командные сессии и межпоколенческие дискуссионные клубы, способствует и повышению квалификации, и укреплению ценностного единства коллектива. При этом осознанный подход к внедрению цифровых технологий в образовательные и управленческие процессы, позволит использовать их как инструмент интеграции поколений [17].

А.А. Фёдоров с соавторами вводит концепцию «конвенции поколений», подчёркивая необходимость формирования новых моделей взаимодействия между поколениями на основе диалога, гибкости и признания ценностей друг друга. Разработчики концепции отмечают, что в образовательном пространстве у любого из поколений могут параллельно сосуществовать позиции «учить» и «учиться», так как «...можно предположить, что каждое поколение имеет определённые навыки и опыт для передачи как старшему, так и младшему поколениям, а также возможность “учиться” у любого другого поколения» [18, с. 29]. Авторы отмечают, что образовательная организация становится пространством сосуществования поколений, каждое из которых вносит собственный вклад в развитие коллективной идентичности. Это становится особенно актуально в ситуации, когда бывшие ученики возвращаются в свою школу в статусе учителя и старшие педагоги продолжают воспринимать своих теперь уже коллег по-прежнему как учеников, а не как равноправных профессионалов. Такая ситуация требует от администрации и педагогического коллектива осознанного подхода к формированию новой профессиональной идентичности молодых специалистов. Формат самообучающейся организации предполагает создание условий, в которых бывшие ученики могут утвердиться в новой роли, а их коллеги – принять их как равноправных участников образовательного процесса.

Важным инструментом преодоления поколенческих различий является наставничество, адаптированное с учетом особенностей каждого поколения. Традиционные модели наставничества, предполагающие передачу знаний от старших к младшим, должны дополняться так называемым реверсивным наставничеством, когда молодые специалисты обучают старших коллег новым технологиям и современным подходам. Это способствует взаимному обучению и укреплению связей между поколениями, а элементы недирективного взаимодействия в наставничестве позволяют создавать партнерские отношения [19].

Руководители образовательных учреждений в ходе проведенного нами опроса отмечают, что молодые преподаватели могут испытывать трудности с принятием долгосрочных обязательств. В этих условиях задача руководителя заключается, с одной стороны, в том, чтобы поддерживать внутреннюю энергию начинающих педагогов и не допускать её угасания, а с другой, – деликатно и постепенно направлять их потенциал в конструктивное русло. Руководитель должен уметь выстраивать карьерные траектории сотрудников внутри организации: это позволяет снизить текучесть кадров и повысить вовлечённость. Важно продумывать индивидуальные подходы к мотивации сотрудников разных возрастных групп, создавать условия для профессионального роста, способствующие накоплению опыта, при этом сохраняя энтузиазм и предупреждая возможные разочарования.

Эффективный руководитель в условиях поколенческого разнообразия не просто объединяет людей, а создает условия для взаимного интереса и синергии. Это могут быть: клуб наставничества, совместные неформальные мероприятия, платформа для обмена инновационными методиками, кросс-функциональные разновозрастные команды [11]. Для преодоления коммуникационных барьеров рекомендуется использовать смешанные проектные группы, игровые техники и фасилитацию [8; 11; 16].

Открытое обсуждение темы поколений помогает снизить уровень конфликтов и повысить уровень взаимопонимания. Формирование среды безопасного диалога и обратной связи, признание вклада каждого поколения способствуют созданию гармоничной и продуктивной рабочей атмосферы. Особое внимание



следует уделить поддержанию баланса между традициями и инновациями, а также формированию позитивной атмосферы через создание «культуры праздника» и комфортной среды в коллективе [2].

Заключение

Лидерство в условиях поколенческого разнообразия требует от руководителя глубокого понимания особенностей каждого поколения и гибкости в выборе стилей управления. Происходит переход от авторитарных моделей к гибким, диалоговым форматам управления, а ключевыми компетенциями современного руководителя становятся эмоциональный и культурный интеллект, способность к фасилитации и готовность к экспериментам в области корпоративной культуры.

Управление становится всё более человекоцентричным, ориентированным на создание условий для раскрытия потенциала каждого в коллективе. Особенно важно стимулировать развитие горизонтальных связей и вовлечение всех поколений в процесс принятия решений. Это обеспечивает не только устойчивость к внешним изменениям, но и формирует устойчивую корпоративную культуру, дающую опору и поддержку внутри коллектива.

Современный руководитель образовательной организации должен не только управлять процессами, но и создавать среду, в которой опыт и инновации работают вместе. Грамотно выстроенное взаимодействие в условиях поколенческого разнообразия превращает различия из источника конфликтов в ресурс развития.

При этом следует учитывать, что ценности и профессиональные установки разных поколений значительно различаются. Старшие педагоги склонны рассматривать свою работу как призвание, придавая большое значение профессиональным нормам и стабильности, тогда как молодые специалисты чаще воспринимают школу как пространство для карьерного роста и самореализации, ценят гибкость и баланс между работой и личной жизнью. Молодое поколение демонстрирует высокую ориентацию на автономность, быстрые результаты и горизонтальные формы взаимодействия, что требует от руководителя создания условий для инициативы и партнёрских отношений. Старшие педагоги, напротив, акцентируют внимание на конформизме, безопасности и долгосрочных обязательствах, а их стиль коммуникации сохраняет элементы традиционной субординации.

Успешное управление многопоколенческим коллективом возможно только при учёте этих различий. Необходимо стремиться к балансу между уважением к профессиональному опыту старших коллег и поддержкой стремления молодых специалистов к самостоятельности, инновациям и развитию. Разнообразие взглядов, опыта и подходов делает академическую культуру более гибкой, сильной и инновационной. При этом важно учитывать, что обобщения и стереотипы при работе с разными поколениями могут привести к искажённому восприятию и ошибкам в управлении. Прямой перенос западных моделей на российскую действительность без учёта культурных и социальных различий снижает точность выводов. Для понимания ценностей разных поколений нужен глубокий и внимательный подход, основанный на учёте контекста и индивидуальных особенностей [7]. В связи с этим представляется особенно важным продолжать исследования в области поколенческого разнообразия в образовательной среде, регулярно проводить опросы и мониторинг ценностных ориентиров педагогов разных возрастов. Это позволит руководителям держать «руку на пульсе» и своевременно адаптировать подходы к управлению под изменяющиеся запросы коллектива.



Список литературы:

1. Анализ ценностей разных поколений / П.Ф. Бжицких [и др.] // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2023. Т. 7. № 1. С. 9-14.
2. Артюшкина В. В. Праздничная культура как способ социальной консолидации // Гуманитарные ведомости ТГПУ им. Л. Н. Толстого. 2018. № 2 (26). С. 116-124.
3. Галынская Ю.С., Звягинцева В.В., Коростелева Н.А. Управление межпоколенческим конфликтом в образовательном пространстве вуза // Теория и практика общественного развития. 2021. № 7. С. 26-33. DOI: 10.24158/tpor.2021.7.3
4. Глазырина Ю.А., Третьякова В.С. Исследование готовности педагогов дошкольного образования к инновационной деятельности // Инновационная научная современная академическая исследовательская траектория (ИНСАИТ). 2022. № 3(11) С. 51-65. DOI: 10.17853/2686-8970-2022-3-51-65
5. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / перевод А. Лисицына. 9-е изд. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 301 с.
6. Жаров В.К., Таратухина Ю.В. Логика организации конструктивного обучения в кросс-культурной среде // Вестник РГГУ. Серия: Документоведение и архивоведение. Информатика. Защита информации и информационная безопасность. 2017. № 2(8). С. 20-30.
7. Зубко Д.В., Ключев Ю.В. Теория поколений в фокусе ценностей: к вопросу целесообразности применения поколенческой концепции при стратегическом планировании // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2022. Т. 13. № 3. С. 1-10. URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/02SCSK322.pdf>
8. Иванова О.Э., Рябинина Е.В. Управление сотрудниками Gen Z на основе смысла // Лидерство и менеджмент. 2020. Т. 7. № 3. С. 473-488. DOI: 10.18334/lim.7.3.110605
9. Игнатьева Г.А. «Самообучающаяся организация» как модель развивающего обучения педагога в системе повышения квалификации // Психологическая наука и образование. 2005. № 4. С. 47-57.
10. Исаева М.А. Поколения кризиса и подъема в теории В. Штрауса и Н. Хоува // Знание. Понимание. Умение. 2011. № 3. С. 290-295.
11. Кобзева И.Н. Теория поколений в аспекте организационного механизма // Управленческий учет. 2023. № 11. С. 183-190. DOI: 10.25806/uu112023183-190
12. Матукина А.Н. Внутрикорпоративное обучение педагогов как способ формирования нового педагогического профессионализма // Современные исследования социальных проблем. 2018. Т. 9. № 6. С. 61-75.
13. Немцев И.А. Теория поколений как ключ к пониманию коммуникационного процесса в обществе // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. № 12-1. С. 135-140. DOI: 10.24411/2500-1000-2018-10346
14. Никиточкина Ю.В. Особенности управления человеческим капиталом корпорации в контексте теории поколений // Terra Economicus. 2021. Т. 19. № 1. С. 138-151. DOI: 10.18522/2073-6606-2021-19-1-138-151
15. Погонина Е.А., Васильева Е.О. Исследование ценностных ориентаций современной молодежи // Психологическая культура личности: теория и практика: материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Белгород: Белгородский гос. университет, 2009. С. 227-231.
16. Приоритеты психолого-педагогической работы с поколением Z (зарубежный опыт) / Т.В. Ермолова [и др.] // Современная зарубежная психология. 2020. Т. 9. № 4. С. 89-102. DOI: 10.17759/jmfp.2020090408
17. Тарамова М.С., Гаматаева С.Х., Щечоева А.М. Интеграция цифровых технологий в образовательный процесс: опыт и проблемы педагогов // Проблемы современного педагогического образования. 2024. №85-2. С. 339-342.



18. Фёдоров А.А., Илалтдинова Е.Ю., Фролова С.В. «Конвенция поколений» в новом мире образования // Высшее образование в России. 2018. Т. 27. № 7. С. 28-38. DOI: 10.31992/0869-3617-2018-27-7-28-38
19. Черниговская Э.С. Связь поколений в педагогическом образовании: реверсивное наставничество // Вестник Бурятского государственного университета. Образование. Личность. Общество. 2023. № 1. С. 89-94. DOI: 10.18101/2307-3330-2023-1-89-94
20. Шамис Е.М., Никонов Е.Н. Теория поколений. Необыкновенный Икс. Москва: Издательский дом университета «Синергия», 2022. 192 с.
21. Ярычев Н.У. Система ценностных ориентаций в разрезе поколений // Евразийский научный журнал. 2016. № 2. С. 52-55.
22. Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness in Multigenerational Workplaces / R.V.S. Praveen [et al.] // European Economic Letters. 2025. Vol. 15. N 2. P. 1954-1969. DOI: 10.52783/eel.v15i2.3019
23. Gutierrez-Atienza C. Leadership and management in multigenerational teaching staff in the new normal // International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities (IJMESH). 2021. Vol. 4. N 2. P. 52-65. DOI: <https://doi.org/10.31098/ijmesh.v4i2.619>

Modern approaches to managing multigenerational teams in educational organizations

Artamonova Elisaveta Igorevna

Lecturer, State Autonomous Educational Institution of Continuing Professional Education: Corporate University of Moscow Education, Moscow, Russian Federation
e-mail: lisaart@yandex.ru

Abstract

The article examines modern approaches to managing teams within educational organizations in the context of age and value diversity. Based on generational theory, it analyzes differences in values, communication styles, and professional orientations among representatives of various age groups working in contemporary schools. It is demonstrated that intergenerational differences significantly affect management processes in educational organizations. The necessity of the transition from authoritarian management models to flexible leadership styles based on empathy, facilitation, mentoring, and cultural intelligence is substantiated. The article presents approaches to creating an environment of trust, safe dialogue, and intergenerational exchange of experience, including practices of reverse mentoring and a "culture of celebration." It concludes that continuous monitoring of educators' value orientations is essential for the successful development of educational organizations in the context of generational diversity.



Key words

• leadership • management • educational organization • generational diversity • mentoring • emotional intelligence • facilitation •

References

1. Analysis of the Values of Different Generations / P.F. Bzhitsky [et al.] // Interexpo Geo-Siberia. 2023. Vol. 7. N 1. P. 9-14.
2. Artyushkina V.V. Festive Culture as a Means of Social Consolidation // Humanitarian Bulletin of L.N. Tolstoy Tula State Pedagogical University. 2018. N 2(26). P. 116-124.
3. Galynskaya Yu.S., Zvyagintseva V.V., Korosteleva N.A. Managing Intergenerational Conflict in the Educational Space of a University // Theory and Practice of Social Development. 2021. N 7. P. 26-33. DOI: 10.24158/tipor.2021.7.3
4. Glazyrina Yu.A., Tretyakova V.S. Study of Preschool Educators' Readiness for Innovative Activity // Innovative Scientific Modern Academic Research Trajectory (INSIGHT). 2022. N 3(11) P. 51-65. DOI: 10.17853/2686-8970-2022-3-51-65
5. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence / Translated by A. Lisitsyn. 9th ed. Moscow: Alpina Publisher, 2016. 301 p.
6. Zharov V.K., Taratukhina Yu.V. Logic of Organizing Constructive Learning in a Cross-Cultural Environment // Bulletin of Russian State University for the Humanities. Series: Documentation and Archival Studies. Informatics. Information Protection and Security. 2017. N 2(8). P. 20-30.
7. Zubko D.V., Klyuev Yu.V. Generational Theory through the Lens of Values: on the Feasibility of Applying Generational Concepts in Strategic Planning // World of Science. Sociology, Philology, Cultural Studies. 2022. Vol. 13. N 3. P. 1-10. URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/02SCSK322.pdf>
8. Ivanova O.E., Ryabinina E.V. Managing Gen Z Employees through Meaning // Leadership and Management. 2020. Vol. 7. N 3. P. 473-488. DOI: 10.18334/lim.7.3.110605
9. Ignatyeva G.A. "Self-Learning Organization" as a Model of Developmental Learning for Educators in the Professional Development System // Psychological Science and Education. 2005. N 4. P. 47-57.
10. Isaeva M.A. Generations of Crisis and Rise in the Theory of W. Strauss and N. Howe // Knowledge. Awareness. Competence. 2011. N 3. P. 290-295.
11. Kobzeva I.N. Generational Theory in the Context of Organizational Mechanisms // Management Accounting. 2023. N 11. P. 183-190. DOI: 10.25806/uu112023183-190
12. Matukina A.N. In-House Training of Educators as a Means of Forming New Pedagogical Professionalism // Modern Research of Social Problems. 2018. Vol. 9. N 6. P. 61-75.
13. Nemtsev I.A. Generational Theory as a Key to Understanding the Communication Process in Society // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2018. N 12-1. P. 135-140. DOI: 10.24411/2500-1000-2018-10346
14. Nikitochkina Yu.V. Features of Managing Corporate Human Capital in the Context of Generational Theory // Terra Economicus. 2021. Vol. 19. N 1. P. 138-151. DOI: 10.18522/2073-6606-2021-19-1-138-151
15. Pogonina E.A., Vasilyeva E.O. Study of Value Orientations of Modern Youth // Psychological Culture of Personality: Theory and Practice: Proceedings of the 2nd All-Russian Scientific and Practical Conference. Belgorod: Belgorod State University, 2009. P. 227-231.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

16. Priorities of Psychological and Pedagogical Work with Generation Z (Foreign Experience) / T.V. Ermolova [et al.] // Modern Foreign Psychology. 2020. Vol. 9. N 4. P. 89-102. DOI: 10.17759/jmfp.2020090408
17. Taramova M.S., Gamataeva S.Kh., Tsechoeva A.M. Integration of Digital Technologies into the Educational Process: Experience and Challenges for Educators // Problems of Modern Teacher Education. 2024. N 85-2. P. 339-342.
18. Fedorov A.A., Ilaltdinova E.Yu., Frolova S.V. "Generational Convention" in the New World of Education // Higher Education in Russia. 2018. Vol. 27. N 7. P. 28-38. DOI: 10.31992/0869-3617-2018-27-7-28-38
19. Chernigovskaya E.S. Generational Connection in Teacher Education: Reverse Mentoring // Bulletin of Buryat State University. Education. Personality. Society. 2023. N 1. P. 89-94. DOI: 10.18101/2307-3330-2023-1-89-94
20. Shamis E.M., Nikonov E.N. Generational Theory. The Extraordinary X. Moscow: Synergy University Publishing House, 2022. 192 p.
21. Yarychev N.U. Value Orientation System across Generations // Eurasian Scientific Journal. 2016. N 2. P. 52-55.
22. Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness in Multigenerational Workplaces / R.V.S. Praveen [et al.] // European Economic Letters. 2025. Vol. 15. N 2. P. 1954-1969. DOI: 10.52783/eel.v15i2.3019
23. Gutierrez-Atienza S. Leadership and management in multigenerational teaching staff in the new normal // International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities (IJMESH). 2021. Vol. 4. N 2. P. 52-65. DOI: <https://doi.org/10.31098/ijmesh.v4i2.619>

Поступила в редакцию: 31.03.2025

Принята в печать: 02.09.2025

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Взаимосвязь трудовой мотивации и статуса профессиональной идентичности у мужчин и женщин — муниципальных служащих



Цаплин Евгений Валерьевич

Аспирант кафедры личности в системах управления, эксперт центра разработок и аналитики факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС; Москва, Российская Федерация
e-mail: caplin.evgeniy@mail.ru

Аннотация

В статье исследуются половые особенности трудовой мотивации мужчин и женщин — муниципальных служащих с разным статусом профессиональной идентичности. В качестве диагностических инструментов использовались тест «Структура трудовой мотивации» (А.Г. Шмелёв с соавторами) и «Методика исследования профессиональной идентичности» (Л.Б. Шнейдер). Выборка составила 220 муниципальных служащих (79 мужчин, 141 женщина). Выявлены значимые различия по полу в трудовых мотивах: мужчины со статусом «достигнутая идентичность» более ориентированы на социальное признание заслуг, женщины с тем же статусом ориентированы на внутреннее ощущение хорошо сделанной работы; мужчины со статусом «псевдоидентичность» ориентируются на следование устоявшимся в профессиональной культуре правилам и традициям, женщины с тем же статусом более направлены на следование внутренним ориентирам и гибкую трактовку культурно-заданных правил и традиций исходя из собственных убеждений. Полученные результаты имеют значение для разработки программ дифференцированной адаптации и удержания кадров на муниципальной службе.

Ключевые слова

• муниципальная служба • профессиональная идентичность • статусы профессиональной идентичности • мотивационные особенности • трудовая мотивация • половые особенности •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



Введение

Актуальность изучения проблем мотивации муниципальных служащих с социальной и научной точки зрения связана с нарастающей социальной и управленческой сложностью и одновременно возрастающей значимостью муниципальной службы как ключевого звена, обеспечивающего устойчивое функционирование территорий, реализацию социальной политики на местах и непосредственное взаимодействие государства с населением, так как именно муниципальные служащие играют главную роль в решении повседневных задач граждан, в обеспечении доступности государственных услуг, поддержании общественного порядка, а также в формировании доверия граждан к институтам власти.

В то же время, как показывают статистические данные, существует тенденция к снижению численности как государственных, так и муниципальных служащих. Так, в статистическом сборнике Федеральной службы государственной статистики (Росстат) за 2023 г. приводится информация о снижении численности кадров государственных органов Российской Федерации и органов местного самоуправления в субъектах Российской Федерации с 361,2 тыс. человек в 2010 г. до 309,2 тыс. в 2022 г.¹ При этом численность мужчин в органах местного самоуправления в субъектах Российской Федерации снизилась с 85 267 человек (24,2% в общей численности работников в органах местного самоуправления в субъектах РФ) в 2013 г.² до 67 363 человек (21,8%) в 2022 г.,³ численность женщин в органах местного самоуправления в субъектах Российской Федерации за тот же период снизилась с 267 003 человек (75,8%)¹ до 241 809 человек (78,2%)², а укомплектованность штатов в органах местного самоуправления в субъектах Российской Федерации в 2013 году составляла 96%¹.

Таким образом, снижается численность кадрового состава органов местного самоуправления в целом и численность мужчин в нём по сравнению с численностью женщин, которая, наоборот, растёт, что нарушает гендерный баланс в кадровом составе.

Снижение численности кадрового состава органов местного самоуправления в целом может быть следствием как целенаправленной политики снижения численности служащих, так и высокой текучести кадров, т.е. незапланированного увольнения работников из организации ввиду их неудовлетворенности условиями труда или неудовлетворенности организации эффективностью деятельности работника [18, с. 1207].

В то же время и сама проблема текучести кадров, и проблема нарушения гендерного баланса могут быть связаны как с внешними, экономическими факторами (в частности, низким уровнем заработной платы сотрудников органов местного самоуправления), так и с внутренними, психологическими факторами, среди которых особое место занимают трудовая мотивация и профессиональная идентичность муниципальных служащих [28].

Степень разработанности проблемы мотивации работников является достаточно высокой. Исследователи рассматривают мотивацию труда как «стремление работника удовлетворить потребности, получить определенные блага, посредством трудовой деятельности» [22, с. 108]. Трудовая мотивация влияет на удовлетворенность трудовой деятельностью, результативность, включенность

¹ Труд и занятость в России. 2023: Стат.сб./Росстат Т78 М., 2023. – 180 с. URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2023.pdf (дата обращения: 29.04.2025).

² Труд и занятость в России. 2013: Стат.сб./Росстат URL: https://rosstat.gov.ru/bgd/regl/B15_36/Main.htm (дата обращения: 29.04.2025).

³ Труд и занятость в России. 2023: Стат.сб./Росстат Т78 М., 2023. – 180 с. URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2023.pdf (дата обращения: 29.04.2025).



в профессиональное сообщество [9; 21; 23]. Эффективное управление трудовой мотивацией позволяет объединить цели организации с интересами и нуждами работников и может свести уровень текучести персонала до минимума [2; 7; 22].

Изучаются особенности мотивации работников различных сфер деятельности, например, работников сельскохозяйственной отрасли [1], работников медицинских организаций коммерческой и государственной сферы [19] и др.

Мотивы трудовой деятельности муниципальных служащих также являются предметом ряда исследований. Так, изучаются особенности трудовой мотивации муниципальных служащих в различных регионах Российской Федерации, в частности, в Ростовской области [4] и в Республике Башкортостан [3]. Исследуются аспекты и принципы построения системы мотивации труда на муниципальной службе [8]; построения системы обучения муниципальных служащих, направленной на развитие профессиональных компетенций и, в том числе, развитие мотивов лояльности, причастности, развития, справедливости, мотива к преодолению высоких требований к собственным достижениям, мотива к прогрессирующему увеличению собственных достижений [16]. Изучаются особенности построения системы стимулирования и мотивации: отмечается, что мотивация часто заменяется стимулированием, «приводящим к ориентации на краткосрочные цели, что разрушительно влияет на потребностно-мотивационную структуру муниципального служащего, не вызывает заинтересованности в самосовершенствовании» [11]. Изучается структура трудовой мотивации во взаимосвязи с репутацией сотрудников на государственной гражданской службе [15]. Выделяются мотивы трудовой деятельности, присущие сотрудникам с высоким уровнем репутации: ориентация на созидательную и творческую деятельность, стремление к развитию карьеры, ориентация на социально значимую деятельность.

Степень разработанности проблемы профессиональной идентичности несколько уступает степени разработанности проблемы мотивации работников, но также является значительной. Профессиональная идентичность является сложным интегративным психологическим феноменом, отражающим степень принятия индивидом избранной профессиональной деятельности как средства самореализации, развития и осознания своей принадлежности к определенному профессиональному сообществу [12].

Профессиональная идентичность рассматривается как частный вид социальной идентичности, формирующийся через усвоение и разделение норм и ценностей профессионального сообщества [6]. По мнению Ю.П. Поварёнова, она возникает как результат дифференциации общего понятия идентичности, отражая специфику профессионального развития личности [14].

В исследованиях отмечается, что профессиональная идентичность – это важнейший фактор психологического благополучия человека, поскольку она обеспечивает «психологический баланс» – ощущение стабильности окружающего мира и уверенности в своих силах [5].

Исследователи подчеркивают значимость культурно-исторического контекста в становлении профессиональной идентичности [10], а также выделяют ее когнитивные, мотивационные и ценностные компоненты как ключевые структурные элементы. В широком понимании профессиональная идентичность включает осознание себя как части профессии и общества [5], связана с чувством компетентности, самоэффективности и принадлежности [27], а также выступает основой профессионального самоопределения и развития.⁴

⁴Пряжников Н.С. Профессиональное самоопределение: теория и практика: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Академия, 2007. 503 с.



Согласно Л.Б. Шнейдер, профессиональная идентичность складывается через осознание содержания профессии, условий труда и требований к личности, а также через эмоциональную оценку профессии и поведенческую активность по повышению профессионального уровня [27].

Особенностью современных исследований является акцент на динамическом и кризисном характере профессиональной идентичности, связанной с постоянными изменениями профессионального и социального контекстов, требующих от личности непрерывного самоопределения и самоорганизации [17].

Таким образом, профессиональная идентичность выступает ключевым элементом личностного и профессионального развития, обеспечивая психологическое благополучие, профессиональную мотивацию и успешность в трудовой деятельности.

Мы рассматриваем профессиональную идентичность муниципальных служащих как частную форму социальной идентичности и профессиональный аспект их Я-концепции, который отражает осознанное соотнесение служащими себя с профессиональным сообществом и своей профессиональной ролью [24-26].

Сформированность профессиональной идентичности мы рассматриваем через статусную модель идентичности Дж. Марсиа [20; 29]. Данная модель отражает динамический процесс достижения более высокого статуса идентичности или смещение к более низкому, отражая тем самым важность для индивида идентификации с профессиональной деятельностью, профессиональным сообществом и образом себя как профессионала. В модели выделяются пять статусов профессиональной идентичности: достигнутая (зрелая и самореализованная), преждевременная (навязанная внешними обстоятельствами), диффузная (неопределенная и неоформленная), мораторий идентичности (кризис идентичности) и псевдоидентичность (гиперидентичность), каждый из которых так или иначе влияет на профессиональную эффективность человека [27].

Учет сформированности профессиональной идентичности позволит отслеживать степень идентификации муниципальных служащих с профессиональным сообществом, особенности социально-психологической адаптации у работников к профессиональным ситуациям, готовность совладать с трудностями и изменениями в профессиональной сфере, важность и близость ценностей и целей профессионального сообщества личности работника.

На данный момент исследований о взаимосвязи трудовой мотивации и статусов профессиональной идентичности не обнаружено.

Цель статьи заключается в выявлении особенностей трудовой мотивации муниципальных служащих – мужчин и женщин с различным статусом профессиональной идентичности.

Выборка и методы

В исследовании участвовали 220 муниципальных служащих, из них 79 мужчин (36% от общего числа респондентов) и 141 женщина (64%). Возраст участников находится в диапазоне от 20 до 62 лет, средний возраст 36 лет. Группы мужчин и женщин по среднему возрасту значительно не различаются: средний возраст женщин – 36,8 лет, средний возраст мужчин – 35,7 лет.

Для выявления особенностей трудовой мотивации в сфере муниципальной службы у мужчин и женщин использовалась методика «Структура трудовой мотивации» (А.Г. Шмелёв с соавторами) [13]. Шкалы методики: «внутренняя мотивация - внешняя мотивация (интегральный показатель направленности трудовой мотивации); интерес к процессу (интерес к предмету, процессу и результатам труда, удовольствие от работы); творчество (мотивация творческого самовыражения и самореализации, новаторство); общение (ориентация на общение с интересными и влиятельными людьми); включенность в команду



(мотивация принадлежности к определенной социальной группе, команде, поиск социальной защищенности); помощь людям (мотивация альтруистического поведения, сопереживания и эмоционального контакта); служение обществу (мотивация морального самоуважения, мотивация служения обществу, романтизм); признание (мотивация общественного признания, тщеславие); руководство (ориентация на самоутверждение, реализацию своих способностей, рост статуса); деньги (материальная обеспеченность); связи (мотивация неденежной формы обеспечения материального и социального благополучия, поиск поддержки, покровительства); следование традициям (следование сложившейся традиции, ожиданиям близких, обстоятельствам); сохранение здоровья (мотивация экономии затрат интеллектуальных и физических ресурсов, избегание новизны и тревоги, мотив безопасности жизни)» [13, с. 87].

Для исследования статуса профессиональной идентичности у мужчин и женщин, состоящих на муниципальной службе, использовалась «Методика исследования профессиональной идентичности», разработанная Л.Б. Шнейдер на основе модели идентичности Дж. Марсиа. Методика позволяет выявить тип профессиональной идентичности респондента (преждевременная, диффузная, мораторий идентичности, достигнутая позитивная, псевдоидентичность) [27].

Для проверки эмпирических распределений переменных на соответствие нормальному распределению и выбора наиболее подходящего критерия применялся критерий Колмогорова-Смирнова. Для поиска различий в структуре трудовой мотивации муниципальных служащих -мужчин и женщин с разными статусами идентичности использовались метод многофакторного дисперсионного анализа, критерий t-Стьюдента для независимых выборок.

Обсуждение результатов исследования

Первичная статистическая обработка данных показала, что в выборке репрезентативно представлены подгруппы респондентов со статусами профессиональной идентичности «достигнутая» и «псевдоидентичность». Численность респондентов, у которых проявился статус «достигнутая», составила 145 человек (что равно 66% от общей численности респондентов в исследовании – 220 человек). Численность мужчин в данной подгруппе 47 человек (21% от общей численности), женщин в 2 раза больше – 98 человек (45% от общей численности). Численность респондентов, у которых проявился статус «псевдоидентичность», составила 65 человек (30% от общей численности респондентов). Численность мужчин – 26 человек (12% от общей численности), численность женщин – 39 человек (18% от общей численности). Число респондентов со статусами «предрешенная идентичность» и «мораторий идентичности» нерепрезентативно для статистического исследования.

В результате многофакторного дисперсионного анализа было установлена статистически значимое взаимосвязанное влияние пола респондентов и уровня выраженности статуса профессиональной идентичности на уровень выраженности отдельных мотивационных показателей. Это означает, что ни пол, ни статус профессиональной идентичности по отдельности не оказывают однозначного влияния на выраженность мотивационных факторов, однако их сочетание обуславливает существенные различия в структуре мотивации. Иными словами, особенности мотивационной направленности проявляются именно при учёте взаимосвязи между полом участника исследования и статусом его профессиональной идентичности. Выявленный эффект подтверждается значением F-критерия (2,543 при $p < 0,001$, что позволяет утверждать об устойчивом статистическом взаимодействии данных факторов (табл. 1).



Таблица 1. Влияние пола и профессиональной идентичности на выраженность трудовых мотивов

Эффект	Значение	F	Ст.св. гипотезы	Ошибка ст.св.	p-уровень
Пол * ПИ След Пиллаи	1,081	2,543	136,00	294,00	0,000

В ходе исследования у муниципальных служащих мужчин и женщин, склонных к статусам профессиональной идентичности «достигнутая» и «псевдоидентичность», на уровне $p < 0,05$ выявлены статистически значимые различия в выраженности двух мотивационных особенностей: «признание» (стремление получить одобрение, быть оценённым) и «традиции» (стремление следовать нормам, ориентация на стабильность, культурные и семейные ожидания).

Рассмотрим различия по каждому мотивационному фактору.

Как видно, из рисунка 1, у мужчин со статусом профессиональной идентичности «достигнутая» выраженность стремления получить одобрение, быть оценённым, получить признание за свои заслуги (мотив «признание») выражена значимо больше, чем у женщин, имеющих тот же статус профессиональной идентичности (рис. 1).

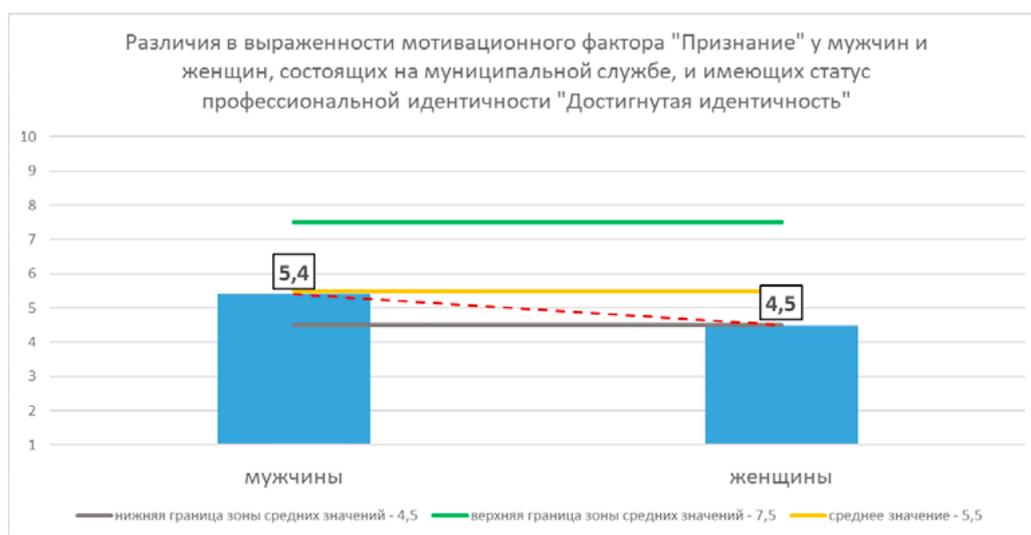


Рисунок 1. Различия в выраженности мотива «признание» у муниципальных служащих - мужчин и женщин, имеющих статус профессиональной идентичности «достигнутая идентичность» (в стэнах)

Мужчины имеют более выраженную ориентацию на признание заслуг и достижений, в отличие от женщин: у женщин мотивация признания находится на нижней границе данной шкалы.

Таким образом, мужчины, для которых их статус муниципального служащего является лично значимым и более устойчивым, сформированным (статус профессиональной идентичности «достигнутая»), более ориентированы на получение признания за свои заслуги в служебной деятельности, и в то же время более гибки в ориентации на признание, чем женщины.

В свою очередь женщины, для которых статус муниципального служащего является лично значимым и более устойчивым, сформированным, менее ориентированы на получение признания за свои заслуги в служебной деятельности.

Обнаруженные различия в выраженности мотива «признание» между мужчинами и женщинами со статусом «достигнутая профессиональная идентичность» свидетельствуют о специфических стратегиях профессионального самоутверждения мужчин и женщин. При равной степени сформированности профессиональной идентичности мужчины чаще ориентированы на внешнее подтверждение своей значимости через признание заслуг, в то время как женщины демонстрируют более сдержанную мотивацию признания и, вероятно, черпают профессиональное удовлетворение из внутреннего соответствия стандартам и качеству выполняемой работы. Таким образом, различие заключается не в степени зрелости идентичности, а в её содержательном наполнении и способах реализации в профессиональной сфере.

У мужчин со статусом профессиональной идентичности «псевдоидентичность» выраженность стремления следовать устоявшимся нормам, ориентации на стабильность, культурные и семейные ожидания (мотив «традиции») выше, чем у женщин, имеющих тот же статус профессиональной идентичности (рис. 2).

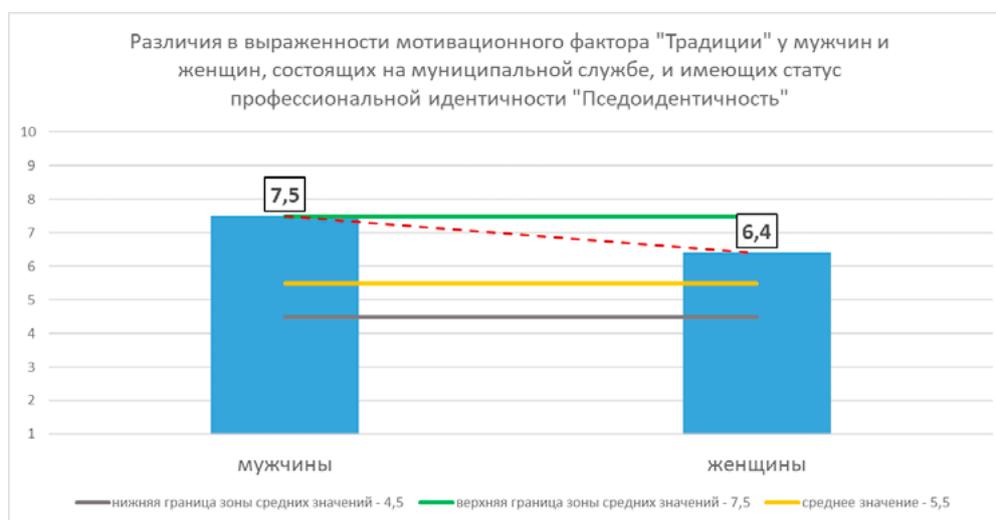


Рисунок 2. Различия в выраженности мотива «Традиции» у муниципальных служащих — мужчин и женщин, имеющих статус профессиональной идентичности «псевдоидентичность» (в стэжах)

Женщины имеют менее выраженную ориентацию на традиции в отличие от мужчин. У мужчин ориентация на традиции находится на нижней границе данной шкалы. Таким образом, мужчины, для которых их статус муниципального служащего является не лично значимым, а скорее внешне декларируемым социальным статусом без реального осмысления и интеграции в личность муниципального служащего (статус профессиональной идентичности «псевдоидентичность»), более ориентированы на следование уже устоявшимся правилам и алгоритмам (мотив традиции) в служебной деятельности. Мужчинам со статусом «псевдоидентичность» скорее важен фактор стабильности, следования устоявшемуся порядку, правилам и алгоритмам, сложившимся в служебной культуре. Данный статус скорее свидетельствует о наличии внутренней напряженности у респондентов по отношению к исполнению профессиональной роли, следствием которой может быть большое количество стресса, профессиональное выгорание, уход с работы.

В свою очередь, женщины, для которых их статус муниципального служащего является декларируемым, внешне демонстрируемым профессиональным статусом (статус профессиональной идентичности «псевдоидентичность»), в зависимости от ситуации склонны как ориентироваться на устоявшиеся правила и алгоритмы в служебной деятельности, так и следовать своим собственным представлениям о правилах и алгоритмах выполнения служебной деятельности, т.е. более гибки в следовании своим мотивам.

Выявленные различия в выраженности мотива «традиции» между мужчинами и женщинами со статусом профессиональной идентичности «псевдоидентичность» позволяют сделать вывод о различии в механизмах адаптации к профессиональной среде. При равной степени сформированности идентичности (на уровне внешнего принятия профессиональной роли) мужчины демонстрируют более выраженную ориентацию на традиции как на систему внешне заданных правил, обеспечивающих устойчивость и предсказуемость служебного поведения. Женщины с тем же статусом характеризуются более гибким подходом: они склонны варьировать степень следования нормам, сочетая внешние регламенты с внутренними представлениями о профессиональной целесообразности. Таким образом, различие обусловлено не степенью сформированности идентичности, а типом саморегуляции профессионального поведения, когда мужчины тяготеют к нормативной предсказуемости, а женщины – к ситуативной адаптивности.

Заключение

Половые различия, выявленные в выраженности мотивов «признание» и «традиции» при разных статусах профессиональной идентичности, отражают различие в содержательном наполнении профессиональной идентичности и стратегиях профессиональной саморегуляции у мужчин и женщин. Мужчины, как правило, опираются на внешние ориентиры: социальное признание и нормативные традиции – как на источники устойчивости и самоутверждения в профессии. Женщины демонстрируют более внутренне организованную мотивационную структуру, ориентированную на качество работы, гибкость и личные стандарты. Таким образом, один и тот же статус профессиональной идентичности реализуется по-разному в зависимости от пола, что свидетельствует о специфических стилях адаптации мужчин и женщин к профессиональной среде и особенностях их трудовой мотивации.

Эффективное управление кадрами на муниципальной службе должно учитывать специфические механизмы мотивации и идентификации служащих – мужчин и женщин и формировать на этой основе кадровые технологии повышения стабильности кадрового состава, разрабатывая дифференцированные подходы к поощрению, адаптации и профессиональному сопровождению работников.

Так, мужчины, ориентированные на признание и следование традициям, склонны воспринимать служебную деятельность как иерархически и нормативно организованную систему, где важны статус, ясные правила, формальные оценки заслуг. Для повышения их трудовой мотивации эффективны механизмы публичного поощрения, карьерной лестницы, организационного порядка и должностной стабильности.

В то же время женщины, склонные проявлять профессиональную идентичность через следование собственным внутренним стандартам и гибкость, могут воспринимать служебную деятельность как пространство личной ответственности, качественного исполнения и моральной целесообразности, а не просто как систему ролей и регламентов. Для повышения их трудовой мотивации более значимы признание на уровне ценности работы, чёткая аргументация значимости выполняемых задач и возможность самостоятельного принятия решений в рамках правил.

Таким образом, при кажущейся унификации процессов муниципальной службы, мужчины и женщины используют разные механизмы включённости в профессиональную роль. Поэтому программы адаптации и развития персонала, а также наставничества должны учитывать не только функциональные, но и ценностные ориентиры и опираться на половые особенности мотивации работников.



Список литературы:

1. Аблязов Р.С. Современное состояние трудовой мотивации в аграрном секторе // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2014. № 1(18). С. 58-61.
2. Басик И.В. Влияние нематериальной мотивации и стимулирования на текучесть персонала банка // Молодой ученый. 2022. № 16(411). С. 328-332.
3. Газизова Л.И., Дорожкин Ю.Н., Фролова И.В. Муниципальные органы власти в Приволжском федеральном округе Российской Федерации // Власть. 2014. № 8. С. 131-138.
4. Демина Д.С. Мотивация муниципальных служащих // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. 2013. № 2. С. 40-43.
5. Ермолаева Е.П. Профессиональная идентичность и маргинализм: концепция и реальность (статья первая) // Психологический журнал. 2001. Т. 22. № 4. С. 51-59.
6. Иванова Н.Л., Конева Е.В. Профессиональная идентичность и профессиональное пространство // Мир психологии. 2004. № 2. С. 148-156.
7. Коннова М.А. Мотивация и развитие сотрудников разного поколения как стратегический инструмент снижения текучести кадров // Управление организационно-экономическими системами: сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления. Под общ. ред. Д.Ю. Иванова. Самара: Самарский университет, 2023. С. 111-115.
8. Коретников Н.В., Субботина Т.Н. Создание системы мотивации труда и принципы мотивации в государственном и муниципальном управлении // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 5-2(75). С. 81-85. DOI 10.24412/2411-0450-2021-5-2-81-85
9. Костикова А.Ю., Черкасов С.Н. Мотивационные установки руководителей государственных медицинских организаций // Общественное здоровье и здравоохранение. 2017. № (2)54. С. 54-56.
10. Кошелева Ю.П. Становление профессиональной идентичности обучающихся в вузе с позиции культурно-исторического подхода // Сборник работ XVII Международных чтений памяти Л.С. Выготского «Культурно-историческая психология: от научной революции к преобразованию социальных практик». Москва: Издательство Левъ. Т. 1. С. 283-290.
11. Кузнецова Е.К. Роль мотивации в профессиональной деятельности муниципальных служащих // Актуальные тренды в экономике и финансах: материалы всероссийской научно-практической конференции. Омск: Омский филиал ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 2022. С. 48-52.
12. Маковецкая Е.Н. Теоретические аспекты исследования профессиональной идентичности // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №4-2 (110). С. 126-129.
13. Методика «Структура трудовой мотивации» и перспектива ее применения / А.В. Горбачев [и др.] // Психологический журнал. 2006. Т. 27. № 3. С. 86-94.
14. Поварёнков Ю.П. Психологические характеристика профессиональной идентичности // Кризис идентичности и проблемы становления гражданского общества: сборник научных трудов. Ярославль: Изд-во ЯГПУ, 2003. С. 154-163.
15. Проценко С.А. Структура трудовой мотивации как фактор репутации сотрудника на государственной гражданской службе // Личность: ресурсы и потенциал. 2021. № 1(9). С. 10-16.
16. Роздольская И.В., Ледовская М.Е., Ледовской Е.Е. Проблематика построения и внедрения системы развития профессиональных компетенций как фактора повышения уровня мотивации муниципальных служащих // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. № 2(69). С. 157-167.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



17. Соловьева Н.В. Особенности формирования профессиональной идентичности // Профессиональная ориентация. 2017. №1. С. 186-191.
18. Социологические аспекты текучести медицинских кадров / С.В. Макаров [и др.] // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2021. Т. 29. № 5. С. 1207-1213. DOI 10.32687/0869-866X-2021-29-5-1207-1213
19. Способы повышения трудовой мотивации работников медицинских организаций / О. А. Александрова [и др.] // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2020. Т. 28. № S2. С. 1049-1055. DOI 10.32687/0869-866X-2020-28-s2-1049-1055.
20. Татарко С.А. Измерение идентичности в рамках статусной модели Дж. Марсии // Психологическая диагностика. 2009. № 1. С. 62-100.
21. Терелецкова Е.В., Халитова Э.Р. Мотивация как один из инструментов снижения текучести персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1-2(95). С. 112-115. DOI 10.24412/2411-0450-2023-1-2-112-115.
22. Токарева Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: ШГПУ, 2021. 216 с.
23. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия. Москва: Дело, 2000. 270 с.
24. Цаплин Е.В. Связь профессионально важных характеристик и профессиональной идентичности госслужащих // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2019. Т. 8. № 2-1. С. 109-114.
25. Цаплин Е.В. Связь профессионально важных характеристик и профессиональной идентичности сотрудников исполнительно-распорядительного органа власти муниципального образования // Актуальные проблемы экстремальной и кризисной психологии: материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Екатеринбург: Издательство Уральского университета. 2019. С. 59-63.
26. Цаплин Е.В. Связь профессионально значимых характеристик и профессиональной идентичности муниципальных служащих // Психология – наука будущего: Материалы VIII Международной конференции молодых ученых. Москва: Институт психологии РАН, 2019. С. 463-467.
27. Шнейдер Л.Б. Личностная, тендерная и профессиональная идентичность: теория и методы диагностики. М.: Московский психолого-социальный институт, 2007. 128 с.
28. Щукина Е.А. Текучесть персонала и ее причины // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 10-2(68). С. 230-233. DOI 10.24411/2411-0450-2020-10848
29. Marcia J. E. Identity and psychosocial development in adulthood // Identity. 2002. Vol. 2. N 1. P. 7-28. DOI: 10.1207/S1532706XID0201_02.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

The relationship between work motivation and professional identity status among male and female municipal employees

Tsaplin Evgeny Valeryevich

Postgraduate Student, Department of Personality in Management Systems; Expert at the Development and Analytics Center, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, GSPM, Presidential Academy, Moscow, Russian Federation

e-mail: caplin.evgeniy@mail.ru

Abstract

This article explores gender-specific features of work motivation among male and female municipal employees with different statuses of professional identity. The diagnostic tools used in the study included the Structure of Work Motivation test (A. G. Shmelev et al.) and the Professional Identity Research Methodology (L. B. Schneider). The sample consisted of 220 municipal employees (79 men and 141 women). Significant gender differences in work motivation have been identified: men with the status of “achieved identity” are more oriented toward social recognition of their merits, while women with the same status are more focused on the internal sense of a well-done job. Men with the status of “pseudo-identity” tend to follow established rules and traditions of professional culture, whereas women with the same status are more oriented to following their own internal guidelines and flexibly interpreting culturally established rules and traditions based on their personal beliefs. The findings are relevant for the development of differentiated adaptation and retention programs for municipal personnel.

Key words

• municipal service • professional identity • professional identity statuses • motivational characteristics • work motivation • gender-specific features •

References

1. Abyazov R.S. Current State of Work Motivation in the Agricultural Sector // Economics, Labor, Management in Agriculture. 2014. N 1(18). P. 58-61.
2. Basik I.V. The Impact of Non-Material Motivation and Incentives on Bank Staff Turnover // Young Scientist. 2022. N 16(411). P. 328-332.
3. Gazizova L.I., Dorozhkin Yu.N., Frolova I.V. Municipal Authorities in the Volga Federal District of the Russian Federation // Power. 2014. N 8. P. 131-138.
4. Demina D.S. Motivation of Municipal Employees // Electronic Bulletin of the Rostov Social and Economic Institute. 2013. N 2. P. 40-43.



5. Ermolayeva E.P. Professional Identity and Marginalism: Concept and Reality (Article One) // Psychological Journal. 2001. Vol. 22. N 4. P. 51-59.
6. Ivanova N.L., Koneva E.V. Professional Identity and Professional Space // World of Psychology. 2004. N 2. P. 148-156.
7. Konnova M.A. Motivation and Development of Employees from Different Generations as a Strategic Tool for Reducing Staff Turnover // Management of Organizational and Economic Systems: Collection of Papers of the Student and Postgraduate Seminar of the Institute of Economics and Management. Endorsed by D.Yu. Ivanov. Samara: Samara University, 2023. P. 111-115.
8. Koretnikov N.V., Subbotina T.N. Creating a Labor Motivation System and Principles of Motivation in State and Municipal Administration // Economics and Business: Theory and Practice. 2021. N 5-2(75). P. 81-85. DOI 10.24412/2411-0450-2021-5-2-81-85
9. Kostikova A.Yu., Cherkasov S.N. Motivational Attitudes of Managers in State Medical Organizations // Public Health and Healthcare. 2017. N 2(54). P. 54-56.
10. Kosheleva Yu.P. Formation of Professional Identity in University Students from the Perspective of the Cultural and Historical Approach // Proceedings of the 17th International Readings in Memory of L.S. Vygotsky "Cultural and Historical Psychology: From Scientific Revolution to the Transformation of Social Practices." Moscow: Lev Publishing House. Vol. 1. P. 283-290.
11. Kuznetsova E.K. The Role of Motivation in the Professional Activities of Municipal Employees // Current Trends in Economics and Finance: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference. Omsk: Omsk Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education Financial University under the Government of the Russian Federation, 2022. P. 48-52.
12. Makovetskaya E.N. Theoretical Aspects of Research on Professional Identity // Economics and Business: Theory and Practice. 2024. N 4-2(110). P. 126-129.
13. The Structure of Work Motivation Methodology and Its Application Prospects / Gorbachev A.V. [et al.] // Psychological Journal. 2006. Vol. 27. N 3. P. 86-94.
14. Povarenkov Yu.P. Psychological Characteristics of Professional Identity // Identity Crisis and the Challenges of Civil Society Formation: Collection of Scientific Papers. Yaroslavl: Publishing House of Yaroslavl State Pedagogical University, 2003. P. 154-163.
15. Protsenko S.A. Structure of Work Motivation as a Factor of Employee Reputation in the State Civil Service // Personality: Resources and Potential. 2021. N 1(9). P. 10-16.
16. Rozdolskaya I.V., Ledovskaya M.E., Ledovskoy E.E. Issues in Developing and Implementing a System for Professional Competency Development as a Factor in Enhancing Motivation of Municipal Employees // Bulletin of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. 2018. N 2(69). P. 157-167.
17. Solovyeva N.V. Features of Professional Identity Formation // Career Guidance. 2017. N 1. P. 186-191.
18. Sociological Aspects of Medical Staff Turnover / Makarov S.V. [et al.] // Challenges of Social Hygiene, Healthcare and History of Medicine. 2021. Vol. 29. N 5. P. 1207-1213. DOI 10.32687/0869-866X-2021-29-5-1207-1213
19. Ways to Enhance Work Motivation Among Employees of Medical Institutions / O.A. Aleksandrova [et al.] // Challenges of Social Hygiene, Healthcare and History of Medicine. 2020. Vol. 28. N S2. P. 1049-1055. DOI 10.32687/0869-866X-2020-28-s2-1049-1055.
20. Tatarko S.A. Measuring Identity Within the Framework of J. Marcia's Status Model // Psychological Diagnostics. 2009. N 1. P. 62-100.
21. Tereletszkova E.V., Khalitova E.R. Motivation as a Tool for Reducing Staff Turnover // Economics and Business: Theory and Practice. 2023. N 1-2(95). P. 112-115. DOI 10.24412/2411-0450-2023-1-2-112-115.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

22. Tokareva Yu.A. Work Motivation of Personnel: A Comprehensive Approach. Monograph. Shadrinsk: Shadrinsk State Pedagogical University, 2021. 216 p.
23. Travin V.V. Enterprise Personnel Management. Moscow: Delo, 2000. 270 p.
24. Tsaplin E.V. Relationship Between Professionally Significant Characteristics and Professional Identity of Civil Servants // Psychology. Historical and Critical Reviews and Contemporary Research. 2019. Vol. 8. N 2-1. P. 109-114.
25. Tsaplin E.V. The Relationship Between Professionally Significant Characteristics and Professional Identity of Employees in the Executive and Administrative Body of Municipal Government // Current Issues in Extreme and Crisis Psychology: Proceedings of the 2nd All-Russian Scientific and Practical Conference. Yekaterinburg: Ural University Publishing House. 2019. P. 59-63.
26. Tsaplin E.V. The Relationship Between Professionally Significant Characteristics and Professional Identity of Municipal Employees // Psychology – The Science of the Future: Proceedings of the 8th International Conference of Young Scientists. Moscow: Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences, 2019. P. 463-467.
27. Schneider L.B. Personal, Gender, and Professional Identity: Theory and Diagnostic Methods. Moscow: Moscow Psychological and Social Institute, 2007. 128 p.
28. Shchukina E.A. Staff Turnover and Its Causes // Economics and Business: Theory and Practice. 2020. N 10-2(68). P. 230-233. DOI 10.24411/2411-0450-2020-10848
29. Marcia J.E. Identity and psychosocial development in adulthood // Identity. 2002. Vol. 2. N 1. P. 7-28. DOI: 10.1207/S1532706XID0201_02.

Поступила в редакцию: 30.04.2025

Принята в печать: 24.07.2025

СОДЕРЖАНИЕ

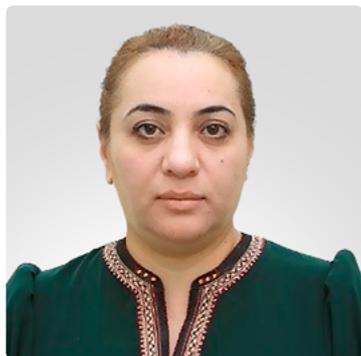


ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Личностная и социальная идентичность в контексте социального развития



Розыева Залила Розымурадовна

Старший преподаватель кафедры
Общественных наук Академии государственной
службы при Президенте Туркменистана,
Ашхабад, Туркменистан
e-mail: zalilaroziyeva80@gmail.com

Аннотация

Проблема идентичности является ключевой в социальной науке, так как затрагивает аспекты самоопределения, принадлежности к социальным группам и взаимодействия с обществом. Личностная и социальная идентичность развиваются в процессе социального взаимодействия и, несмотря на их различия, тесно взаимосвязаны. В условиях глобализации и культурной трансформации традиционные формы идентичности подвергаются пересмотру, что ведет к возникновению новых форм самоидентификации. В данной статье исследуются теоретические аспекты формирования личностной и социальной идентичности, их динамики и взаимосвязи в контексте социального развития. Особое внимание уделяется влиянию на трансформацию идентичности и ее роль в социальной адаптации и интеграции таких социальных изменений, как глобализация и миграция. Подчеркивается важность идентичности как ресурса для социального развития и решения социальных проблем.

Ключевые слова

• личностная идентичность • социальная идентичность • самоопределение • социальное развитие • глобализация • культурная трансформация •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Введение

Идентичность как научная категория имеет длительную историю изучения в различных дисциплинах: философии, психологии, социологии, антропологии.

В философской традиции идентичность рассматривается как проблема самоопределения и самосознания. Еще Сократ и Платон задавались вопросами о природе Я и его отношении к миру. В современной философии идентичность часто связывается с экзистенциальными проблемами, а акцент делается на индивидуальном выборе и ответственности за формирование собственного Я.

В психологии идентичность изучается в рамках различных теоретических подходов. Э. Эриксон, один из основоположников психологии развития, предложил концепцию психосоциальной идентичности, согласно которой формирование идентичности является центральной задачей подросткового возраста. Эриксон подчеркивал, что идентичность — это динамический процесс, который включает в себя как индивидуальные, так и социальные аспекты. В дальнейшем его идеи были развиты в работах Джеймса Марсия, который предложил модель статусов идентичности, включающую такие категории, как диффузия идентичности, предрешенность, мораторий и достигнутая идентичность.¹

Социологический подход к идентичности акцентирует внимание на социальных аспектах самоопределения. Дж. Г. Мид и Ч. Х. Кули разработали концепцию социального Я, согласно которой идентичность формируется через взаимодействие с другими людьми и усвоение социальных ролей. В рамках символического интеракционизма идентичность рассматривается как продукт социального взаимодействия, где ключевую роль играют коммуникация и интерпретация. Современные социологи Э. Гидденс и М. Кастельс подчеркивают, что в условиях позднего модерна и глобализации идентичность становится более гибкой и множественной, что связано с увеличением выбора и изменением социальных структур [4].

В современной социальной науке вопрос идентичности является одним из ключевых, поскольку затрагивает фундаментальные аспекты человеческого существования: самоопределение, принадлежность к социальным группам, взаимодействие с обществом и формирование индивидуального мировоззрения. Личностная и социальная идентичность представляют собой два взаимосвязанных, но различных аспекта идентификации, которые формируются и развиваются в процессе социального взаимодействия. В контексте социального развития эти аспекты приобретают особую значимость, так как определяют не только индивидуальные траектории развития личности, но и коллективные процессы, происходящие в обществе [9].

Социальное развитие, понимаемое как процесс изменения социальных структур, институтов и отношений, непосредственно влияет на формирование идентичности. В условиях глобализации, цифровизации и культурной трансформации традиционные формы идентичности подвергаются пересмотру, что приводит к возникновению новых форм самоидентификации и социальной принадлежности [9].

В данной статье рассматриваются теоретические аспекты личностной и социальной идентичности, их взаимосвязь и роль в контексте социального развития.

¹ Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис: учеб. пособие / общ. ред. и предисл. А. В. Толстых; пер. с англ. [Андреева А. Д. и др.]. 2-е изд. Москва: Флинта [и др.], 2006. 341 с.



Личностная идентичность: структура и динамика

Личностная идентичность представляет собой совокупность характеристик, которые индивид считает своими и которые определяют его уникальность. Она включает в себя такие аспекты, как ценности, убеждения, интересы, цели, а также представления о себе и своем месте в мире. Личностная идентичность формируется в процессе индивидуального развития и является результатом взаимодействия биологических, психологических и социальных факторов [1].

Одним из ключевых аспектов личностной идентичности является ее динамичность [5]. Идентичность не является статичной конструкцией; она изменяется под влиянием жизненного опыта, социальных взаимодействий и культурного контекста. В процессе жизни человек сталкивается с различными кризисами и переходами, которые требуют пересмотра и переоценки своих идентификационных характеристик. Например, переход от подросткового возраста к взрослости, смена профессиональной деятельности, миграция или изменение семейного статуса могут привести к трансформации личностной идентичности.²

Важным элементом личностной идентичности является самооценка, которая отражает степень принятия себя и удовлетворенности своими характеристиками. Внутренние факторы включают индивидуальные особенности, такие как темперамент и когнитивные способности, а роль внешних факторов играют социальное окружение, обратная связь от других людей и культурные нормы. Высокая самооценка способствует устойчивости идентичности и уверенности в себе, в то время как низкая самооценка может привести к идентификационным кризисам и трудностям в социальной адаптации.³ В современном мире, где социальные изменения происходят стремительно, а границы между различными культурами и социальными группами становятся все более размытыми, вопрос идентичности приобретает особую актуальность. Понимание механизмов формирования и развития идентичности становится ключом к личностному росту и успешной адаптации в обществе.

Личностная идентичность — это сложный психологический феномен, отражающий то, как человек воспринимает и осознает себя в окружающем мире. Она представляет собой целостную систему представлений о себе, своих особенностях, ценностях и роли в обществе. В психологии идентичность понимается как динамическая структура, которая формируется на протяжении всей жизни под воздействием различных факторов. Основой идентичности является способность личности сохранять внутреннюю целостность и постоянство, несмотря на изменения внешних условий. Это позволяет человеку ощущать устойчивость, преемственность своего жизненного опыта и осознавать свою уникальность.

Идентичность играет ключевую роль в психологическом развитии личности, выполняя несколько значимых функций:

- адаптационная функция помогает человеку успешно приспосабливаться к различным социальным условиям, сохраняя при этом внутреннюю целостность.
- интегративная функция объединяет разнообразные аспекты личности в единую систему, что способствует психологической устойчивости.
- регулятивная функция направляет поведение человека, согласуя его с личными ценностями и ожиданиями общества.
- защитная функция способствует поддержанию внутреннего равновесия и помогает преодолеть сложные жизненные обстоятельства.

² Фененко Ю.В. Основы социологии для юристов и управленцев. Учебное пособие. М.: Изд-во МГИМО, 2005. 150 с.

³ Там же.



Необходимо разграничивать понятия идентичности и идентификации. Идентичность — это итог самопознания, отражающий внутреннее состояние человека, в то время как идентификация представляет собой активный процесс отождествления себя с другими людьми, группами или идеалами. Благодаря этому процессу человек усваивает нормы поведения, ценности и установки, которые в дальнейшем интегрируются в его личностную идентичность. При этом идентичность отличается большей устойчивостью, тогда как идентификация может носить ситуативный характер и изменяться в зависимости от внешних условий.

В ходе личностного развития человек проходит через различные формы идентификации, что способствует формированию уникальной идентичности. Это происходит через:

- осознание своих индивидуальных черт и особенностей;
- понимание принадлежности к определенным социальным группам;
- формирование собственной системы ценностей и убеждений;
- определение своего отношения к социальным ролям и ожиданиям окружающих.

Таким образом, идентичность выступает ключевой характеристикой личности, которая обеспечивает ее психологическую целостность и способствует полноценному развитию.

Структура личностной идентичности включает несколько взаимосвязанных элементов. Известный психолог Эрик Эриксон выделил три ключевых элемента личностной идентичности:

- чувство уникальности – осознание человеком своих особенностей, которые делают его непохожим на других;
- чувство целостности – способность воспринимать свою жизнь как единую линию, где прошлое, настоящее и будущее взаимосвязаны;
- социальная принадлежность – понимание своей связи с различными группами и сообществами.

Личностная идентичность не является статичной, она развивается и меняется в течение жизни под влиянием новых опытов и изменений в жизни. В формировании и принятии личностной идентичности важную роль играет психологическое благополучие человека, которое помогает ему чувствовать себя цельной и гармоничной личностью.

Таким образом, личностная идентичность – это сложный психологический конструкт, который формируется в течение жизни и влияет на то, как человек воспринимает себя и свое место в мире. В то же время личностная идентичность тесно связана с социальной идентичностью, которая определяет принадлежность человека к определенным социальным группам (например, национальность, пол, возраст).

Социальная идентичность: принадлежность и групповая динамика

Социальная идентичность связана с принадлежностью индивида к различным социальным группам и категориям. Она включает в себя такие аспекты, как национальная, этническая, гендерная, профессиональная, религиозная и другие формы идентичности [8]. Социальная идентичность формируется через процесс категоризации, когда индивид относит себя к определенной группе и воспринимает себя как часть этой группы. Этот процесс описан в теории социальной идентичности, разработанной А. Тэшфелом и Дж. Тернером. Социальная идентичность личности позволяет человеку делить мир на «мы» и «они», на «похожих» и «непохожих», и не случайно А. Тэшфел разрабатывал свою теорию в контексте изучения межгрупповых отношений.



Социальная идентичность — это часть Я-концепции индивида, которая возникает из осознания своего членства в социальной группе (или группах) вместе с ценностным и эмоциональным значением, придаваемым этому членству. Дж. Тернер добавляет к этому, что индивид психологически формирует для себя группу посредством категоризации себя с другими. Еще одна концепция, раскрывающая суть социальной идентичности – это концепция «зеркального Я» Ч. Кули. Эта концепция основана на положении о том, что образ Я индивида является отражением того, как другие воспринимают данного индивида, или того, как это ему представляется. В соответствии с данной концепцией, человек проявляет тенденцию признавать мнение другого как свое собственное, и мнение другого о том, что человек собой представляет, формирует его идентичность, т.е. образ Я развивается в социальном взаимодействии.

В структуре социальной идентичности выделяют три компонента:

- когнитивный (знание о моей принадлежности к группе);
- ценностный (позитивная или негативная оценка группы);
- эмоциональный (принятие либо отвержение «своей» группы).

Следует отметить, что возможность перехода из одной группы в другую обусловлена характером общественных отношений: в тоталитарных обществах человек в большей мере привязан к группе, в демократических существует больше возможностей для индивидуальной мобильности. Поэтому социальная идентичность личности есть один из механизмов, связывающих личность и общество.

Согласно теории социальной идентичности, принадлежность к группе влияет на самооценку и поведение индивида. Люди стремятся к позитивной социальной идентичности, что может приводить к сравнению своей группы с другими группами и поиску преимуществ своей группы. Этот процесс, известный как социальное сравнение, может способствовать как укреплению групповой сплоченности, так и возникновению межгрупповых конфликтов. Например, этническая или национальная идентичность может стать источником гордости и солидарности, но также может привести к дискриминации и вражде по отношению к другим группам [6].

Социальная идентичность также связана с ролевыми ожиданиями и нормами, которые предъявляются к членам группы. Индивид, идентифицирующий себя с определенной группой, стремится соответствовать ее стандартам и правилам, что может влиять на его поведение и самооценку. Например, профессиональная идентичность предполагает усвоение норм и ценностей, связанных с конкретной профессией, что может определять стиль работы, общения и даже образ жизни. Чтобы раскрыть социальную идентичность, нужно понять то, что личностная и социальная идентичность тесно взаимосвязаны, хотя и представляют собой различные аспекты самоопределения. Личностная идентичность акцентирует внимание на индивидуальных характеристиках и уникальности индивида, в то время как социальная идентичность подчеркивает принадлежность к группам и коллективным категориям. Однако эти аспекты не существуют изолированно; они взаимодействуют и влияют друг на друга [4]. Например, личностная идентичность может формироваться под влиянием социальной идентичности. Принадлежность к определенной группе может влиять на ценности, убеждения и поведение индивида, что, в свою очередь, формирует его личностные характеристики. В то же время личностная идентичность может влиять на выбор социальных групп, к которым индивид стремится принадлежать. Например, человек с высоким уровнем креативности может выбирать профессии, связанные с искусством или наукой, что, в свою очередь, укрепляет его профессиональную идентичность.

В условиях социального развития взаимосвязь личностной и социальной идентичности становится особенно значимой. Социальные изменения, такие как глобализация, миграция, цифровизация, приводят к трансформации как



индивидуальных, так и коллективных форм идентичности. Например, глобализация способствует формированию глобальной идентичности, когда индивид ощущает себя частью мирового сообщества, что может влиять на его личностные ценности и убеждения. В то же время миграция и культурное разнообразие могут приводить к возникновению гибридных форм идентичности, когда индивид воспринимает элементы разных культур и социальных групп как часть своего Я.

Следует отметить также, что, человек, в поисках группы, дающей ему позитивную социальную идентичность, оценивает не только группу, к которой он принадлежит в данный момент, но и группы, к которым он принадлежал ранее, и, что еще более важно, планирует свою будущую, возможную идентичность, т.е. определяет группу, в которой он видит себя в будущем.

Роль идентичности в социальном развитии

Идентичность играет ключевую роль в развитии, как на индивидуальном, так и на социальном уровне. На индивидуальном уровне идентичность влияет на мотивацию, поведение и социальную адаптацию. Люди, обладающие устойчивой и позитивной идентичностью, более успешно справляются с жизненными вызовами и достигают своих целей. В то же время идентификационные кризисы и конфликты могут приводить к дезадаптации и социальной изоляции [8].

На социальном уровне идентичность является основой для формирования социальных групп, движений и институтов. Социальная идентичность способствует сплоченности и солидарности, что необходимо для достижения общих целей и решения коллективных задач. Например, национальная идентичность может быть мощным ресурсом для мобилизации общества в условиях кризиса или конфликта [6]. В то же время идентичность может становиться источником социальных конфликтов, особенно когда она используется для противопоставления «своих» и «чужих» [10].

В условиях современного общества, характеризующегося высокой динамичностью и неопределенностью, идентичность становится важным ресурсом для социального развития. Индивиду устойчивая и гибкая идентичность позволяет адаптироваться к изменениям и находить новые возможности для самореализации. На уровне общества идентичность может способствовать интеграции и социальной сплоченности, что особенно важно в условиях культурного и этнического разнообразия.

Заключение

Личностная и социальная идентичность представляют собой сложные феномены, которые играют ключевую роль в социальном развитии. Они формируются в процессе взаимодействия индивидуальных и социальных факторов и находятся в постоянной динамике. В условиях современного общества, характеризующегося глобализацией, цифровизацией и культурной трансформацией, идентичность становится важным ресурсом для адаптации и самореализации. В конечном итоге, идентичность является не только отражением индивидуального и коллективного опыта, но и основой для построения будущего, в котором каждый человек сможет найти свое место и реализовать свой потенциал.

Понимание механизмов формирования и развития идентичности имеет важное значение для решения социальных проблем и достижения устойчивого развития. Исследования в этой области могут способствовать разработке стратегий, направленных на укрепление социальной сплоченности, предотвращение конфликтов и поддержку индивидуального развития.



Список литературы:

1. Арпентьева М.Р. Проживание: интегративный феномен и концепт развития человека // Психологическое благополучие современного человека: материалы Международной заочной научно-практической конференции. Екатеринбург: Изд-во УГПУ, 2019. С. 40-43.
2. Белинская Е.П. Соотношение социальных и персональной идентичностей: современное состояние проблемы // Социальная психология и общество. 2024. Т. 15. № 4. С. 5-11. DOI: 10.17759/sps.2024150401.
3. Иванова А.В., Никулина М.Ю., Клементьева М.В. Методика оценки статусов интерперсональной идентичности // Вестник Калужского университета. Серия 1. Психологические науки. Педагогические науки. 2025. Т. 8. № 1(26) С. 112-118. DOI: 10.54072/26586568_2025_8_1_112
4. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.
5. Кисляков П.А., Меерсон А.-Л.С., Егорова П.А. Показатели психологической устойчивости личности к социокультурным угрозам и негативному информационному воздействию // Вестник Мининского университета. 2020. Т. 8. № 2(31). С. 11. DOI: 10.26795/2307-1281-2020-8-2-11
6. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2014. 400 с.
7. Папура А.А. Формирование уверенности в себе у подростков // Вестник Томского государственного педагогического университета. 2010. № 5. С. 110-114.
8. Пинегина Л.М., Доронина Л.Д. Самооценка и ее роль в процессе общения // Психологическое благополучие современного человека: материалы Международной заочной научно-практической конференции. Екатеринбург: Изд-во УГПУ, 2019. С. 75-79.
9. Писаревская Н.С. Проблема самоидентификации в культуре: ретроспекция и современность // Научное мнение. 2014. № 7. С. 100-104.
10. Сериков А.В. Психологическое благополучие личности в современном мире // Психологическое благополучие современного человека: материалы Международной заочной научно-практической конференции. Екатеринбург: Изд-во УГПУ, 2019. С. 9-13.
11. Ульябаева Г.Ш., Шакирова Д.М. Самооценка – что это такое: понятие, структура, виды и уровни. Коррекция самооценки // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2019. № 5-1(33). С. 389-392.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Personal and social identity in the context of social development

Roziyeva Zalila Rozymuradovna

Senior Lecturer, Department of Social Sciences, Academy of State Service under the President of Turkmenistan, Ashgabat, Turkmenistan
e-mail: zalilaroziyeva80@gmail.com

Abstract

The issue of identity is central to social science, as it encompasses aspects of self-determination, group affiliation, and interaction with society. Personal identity and social identity develop through social interaction and, despite their differences, are closely interconnected. In the context of globalization and cultural transformation, traditional forms of identity are being reconsidered, leading to the emergence of new modes of self-identification. This article explores theoretical aspects of the formation of personal and social identity, and their dynamics and interrelation in the context of social development. Particular attention is given to the impact of identity transformation and its role in social adaptation and integration amid such social changes as globalization and migration. The importance of identity is emphasized as a resource for social development and for addressing social challenges.

Key words

• personal identity • social identity • self-determination • social development • globalization • cultural transformation •

References

1. Arpentieva M.R. Living: An Integrative Phenomenon and Concept of Human Development // Psychological Well-Being of the Modern Individual: Proceedings of the International Correspondence Scientific and Practical Conference. Yekaterinburg: Publishing House of Ural State Pedagogical University, 2019. P. 40-43.
2. Belinskaya E.P. The Relationship Between Social and Personal Identities: Current State of the Issue // Social Psychology and Society. 2024. Vol. 15. N 4. P. 5-11. DOI: 10.17759/sps.2024150401.
3. Ivanova A.V., Nikulina M.Yu., Klementyeva M.V. Methodology for Assessing Interpersonal Identity Statuses // Bulletin of Kaluga University. Series 1: Psychological Sciences. Pedagogical Sciences. 2025. Vol. 8. N 1(26) P. 112-118. DOI: 10.54072/26586568_2025_8_1_112
4. Castells M. The Information Age: Economy, Society and Culture. Moscow: State University Higher School of Economics, 2000, 608 p.



5. Kislyakov P.A., Meerson A.-L.S., Egorova P.A. Indicators of Psychological Resilience to Sociocultural Threats and Negative Informational Influence // Bulletin of Minin University. 2020. Vol. 8. N 2(31). P. 11. DOI: 10.26795/2307-1281-2020-8-2-11
6. Maslow A. Motivation and Personality. St. Petersburg: Piter, 2014, 400 p.
7. Papura A.A. Developing Self-Confidence in Adolescents // Bulletin of Tomsk State Pedagogical University. 2010. N 5. P. 110-114.
8. Pinegina L.M., Doronina L.D. Self-Esteem and Its Role in Communication // Psychological Well-Being of the Modern Individual: Proceedings of the International Correspondence Scientific and Practical Conference. Yekaterinburg: Publishing House of Ural State Pedagogical University, 2019. P. 75-79.
9. Pisarevskaya N.S. The Problem of Self-Identification in Culture: Retrospection and Modernity // Scientific Opinion. 2014. N 7. P. 100-104.
10. Serikov A.V. Psychological Well-Being of the Individual in the Modern World // Psychological Well-Being of the Modern Individual: Proceedings of the International Correspondence Scientific and Practical Conference. Yekaterinburg: Publishing House of Ural State Pedagogical University, 2019. P. 9-13.
11. Ulyabaeva G.Sh., Shakirova D.M. What Is Self-Esteem: Concept, Structure, Types and Levels. Correction of Self-Esteem // Sciff. Student Science Issues. 2019. N 5-1(33). P. 389-392.

Поступила в редакцию: 13.03.2025

Принята в печать: 24.06.2025

СОДЕРЖАНИЕ

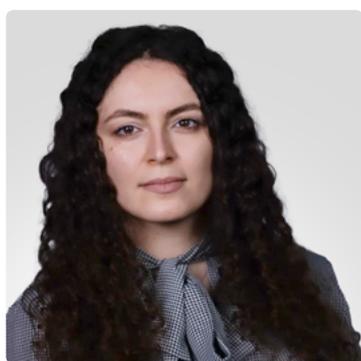


ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Актуальные проблемы личностного и социального развития (по итогам VI Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления»)



Гояева Зарина Маирбековна

Магистр психологии, ведущий специалист
Центра разработок и аналитики факультета
оценки и развития управленческих кадров ВШГУ
Президентской академии, Москва, Российская
Федерация
e-mail: goyeva-zm@ranepa.ru

Аннотация

Представлен краткий отчет о прошедшей в 2025 году VI Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления».

Ключевые слова

• личность • социум • развитие • управленческие элиты • управленческое образование • искусственный интеллект •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

20-21 марта 2025 года состоялась ежегодная Международная научно-практическая конференция «Личность в системах управления», центральная тема которой была сформулирована следующим образом: «Развитие личности и социальное развитие: взгляд в будущее».

В конференции приняли участие 708 экспертов из России, а также Азербайджана, Армении, Афганистана, Беларуси, Казахстана, Китая, Кыргызстана, Молдовы, Туркменистана и Узбекистана. Среди участников – ведущие ученые и эксперты, представители различных сфер науки и практики, которых объединяет интерес к личности руководителя, его роли в современной системе управления, в первую очередь – государственного управления.

В конференции участвовали:

- 197 докторов и кандидатов наук,
- 114 доцентов и профессоров;
- 270 действующих руководителей и заместителей руководителей органов государственной власти и управления, бизнес-организаций, образовательных организаций, учреждений науки, культуры и искусства, благотворительных и негосударственных фондов.

С приветственным словом выступил ректор Президентской академии, кандидат экономических наук Алексей Геннадиевич Комиссаров. Он подчеркнул, что конференция обретает особую значимость в свете текущего политического контекста, когда международные договоры и соглашения становятся предметом интенсивных обсуждений и переосмыслений. В последнее время события, происходящие в мире, служат ярким напоминанием о том, насколько глубоко личностные качества лидеров могут влиять на судьбы народов и государств. Именно поэтому конференция приобретает особый резонанс, предоставляя платформу для глубокого анализа и обмена мнениями на эту животрепещущую тему.

В рамках пленарной дискуссии «Развитие личности и социальное развитие: роль кадровой политики государства» эксперты обсудили ряд вопросов, касающихся кадровой политики государства в период глобальной турбулентности; взаимосвязи современных социальных лифтов, новой управленческой элиты и ценностей служения; поднятия престижа государственной службы в обществе; соотношения понятий «личность» и «общественные институты». Кроме того, спикеры попытались разобраться в том, как за моделями компетенций не потерять целостного человека, является ли общественное сознание предметом государственной кадровой политики, нужна ли психология государственного управления как отдельное направление науки и практики.

В дискуссии приняли участие:

- *Алмазбек Акматалиевич Акматалиев* – ректор Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики, кандидат философских наук, профессор;
- *Урхан Кязимович Алакбаров* – ректор Академии государственного управления при Президенте Республики Азербайджан, доктор биологических наук, профессор;
- *Тахир Юсупович Базаров* – заслуженный профессор МГУ им. М.В. Ломоносова, научный руководитель Московской школы практической психологии Московского института психоанализа, доктор психологических наук, профессор;
- *Игорь Иванович Бузовский* – ректор Академии управления при Президенте Республики Беларусь, кандидат социологических наук;
- *Наталья Евгеньевна Булетова* – профессор кафедры государственного регулирования экономики ИГСУ Президентской академии, доктор экономических наук, доцент;
- *Андрей Маркович Марголин* – проректор Президентской академии, доктор экономических наук, профессор.



В своем выступлении А.А. Акматалиев сосредоточился на теме лидерства и его возросшей актуальности. Спикер подчеркнул, что многие эксперты констатируют кризис лидерства. На Западе наблюдается дефицит ярких политических фигур, таких как У. Черчилль или Ф. Рузвельт, способных эффективно использовать имеющиеся ресурсы для преодоления глобальной нестабильности. Грамотное руководство и лидерство могли бы способствовать развитию как международных отношений, так и внутренней политики отдельных стран. По мнению Алмазбека Акматалиевича, существует три основных причины, влияющие на дефицит ярких лидеров:

- усиленная фрагментация общества, объясняемая дроблением социума на микрогруппы с узкими интересами, что приводит к утрате значимости общенациональных идеалов; возрастание информационных потоков, изолирующих отдельные группы друг от друга, служит основой для появления и усиления конфликтных ситуаций; затрудняющие объединение усилий обстоятельства препятствуют появлению харизматичного лидера, который мог бы сплотить различные социальные группы вокруг общей идеи;
- деидеологизация традиционных ценностей, диктуемая отступлением от классических моральных принципов и этики: общественная жизнь строится преимущественно на прагматизме и материалистических интересах, вектор исключительно на собственные желания и выгоды индивида ведет к разрушению общественных связей и снижению чувства общности; без общих целей и ориентиров мобилизовать общество становится невероятно сложно;
- изменение форм политического устройства, в частности, переход от централизованной модели управления к многопартийным системам: с одной стороны, у граждан есть широкий выбор политических предпочтений, с другой, существуют сложности координации и выработки единого политического курса; разногласия приводят к распылению ответственности и снижают эффективность принятия стратегических решений; в итоге формируются правительства, не способные реагировать на острые вызовы современности.

Однако одновременно, как указал спикер, возрождается интерес к институту президентского правления. Сосредоточение власти в руках одного лица способствует быстрому принятию решений и формированию четкого вектора развития. Яркими примерами здесь служат такие лидеры современных держав, как Дональд Трамп, Владимир Путин и Си Цзиньпин. Вместе с тем мало обладать силой и властью, важно учитывать интересы общества. Успех в решении современных проблем и вызовов может обеспечить способность руководителя к действиям и готовность к диалогу.

О ключах к успеху в управлении и лидерстве рассказал У.К. Алакбаров. По его мнению, успех можно описать формулой $X + Y = Z$, где X представляет собой совокупность ресурсов и возможностей; Y символизирует эффективное управление этими возможностями; Z является результатом труда. Однако успешное управление опирается не только на имеющиеся ресурсы, но также на умение правильно распределять усилия, анализировать ситуацию и принимать взвешенные решения, считает спикер. В качестве примера было приведено улучшение позиций Азербайджана в рейтинге стран, показывающих высокую эффективность в вопросах управления энергоресурсами. За период с 2004 г. страна достигла впечатляющих показателей (снижение уровня бедности с почти 50% до менее 6%, повышение энергоэффективности и активное участие в глобальном процессе предотвращения изменения климата), обойдя многие европейские государства. Эти данные наглядно подтверждают важную мысль: ключ к успешной реализации любого проекта лежит в тщательном анализе текущей ситуации, долгосрочном планировании и смелости идти навстречу переменам. Использование инновационных подходов и современных технологий – еще один фактор управленческого успеха, подчеркнул Урхан Кязимович.



Интересной концепцией о балансировке между прошлым, настоящим и будущим в деятельности руководителя-лидера поделился *Т.Ю. Базаров*. По его мнению, требование к лидеру о компетенциях, выходящих за рамки стандартных, обусловлено необходимостью вести за собой команду через различные сложности, постоянно балансируя между прошлым опытом, текущими реалиями и непредсказуемым будущим. Такая вариативная задача требует особой стратегии, основанной на глубокой внутренней уверенности, способности принимать риски и готовности трансформировать страх перед неизвестностью в источник энергии и роста. Тахир Юсупович рассматривает следующие ключевые принципы успешного лидерства:

- преодоление неуверенности через традиции и корни, формирующие основу доверия и устойчивости: опыт прошлых поколений может сориентировать при поиске решений актуальных задач;
- принятие неизвестности как источника вдохновения, загадочности и неясности – как мощнейшего двигателя творчества и новых идей, страха как возможности для поиска нестандартных решений и построения новых горизонтов, тайны – как инструмента открытия невиданных ранее перспектив;
- эмоциональная энергия прорыва, дающая импульс для действий и позволяющая добиться результатов: умение генерировать энергию и распространять ее на свое окружение отличает хорошего лидера; эмоции и энергия – двигатели прогресса и факторы, обеспечивающие готовность к будущему.

По мнению эксперта, руководитель, способный объединить три элемента: уверенное прошлое, смелость в настоящем и устремленность в будущее, – может претендовать на подлинное лидерство новой эпохи. Такой руководитель видит ценность в каждом этапе пути, сохраняя чуткость к окружающим и умение вовремя реагировать на изменения. Наряду с экономическими показателями, важным критерием эффективности в текущее время становится эмоциональная устойчивость и готовность к постоянной трансформации. Настоящие герои современности – это те, кто нашел гармонию между историей, креативностью и энергией.

Тахир Юсупович поделился метафоричным видением того, в чем заключается искусство лидерства. На его взгляд, это танец между старым и новым, известным и неизведанным, спокойствием и страстью. Тот, кто овладеет этим танцем, получит власть над временем и обстоятельствами, открыв путь к грандиозным свершениям.

По мнению *И.И. Бузовского*, важное место в условиях перемен занимают принципы кадровой политики государства, а подготовка квалифицированных кадров управления оказывает существенное влияние на реализацию стратегических целей страны.

Ключевые тезисы выступления:

- человек – это главный ресурс государства, требующий особого подхода к своему развитию; процессы, обеспечивающие профессиональное развитие, становятся инвестицией в человеческий капитал, обеспечивающей долгосрочный экономический рост и укрепление государственности;
- госслужащий должен уметь не только исполнять обязанности, но и демонстрировать высокие моральные и деловые качества, а его главные характеристики – умение работать в сложных ситуациях, критическое мышление и постоянное стремление к самосовершенствованию;
- формирование управленческой элиты происходит на основе отбора из талантливых кандидатов, имеющих высокий профессиональный уровень и соответствующий нравственный кодекс, что создает основу для устойчивого развития государства и обеспечения общественного доверия;
- стратегический отбор кадров включает несколько этапов: оценку компе-



тенций, обучение и повышение квалификации, предоставление возможностей для дальнейшего роста сотрудников;

- культивирование патриотизма и социальной ответственности должно происходить еще на этапе обучения в вузе через прививание будущим государственным деятелям ценностей, основанных на любви к Родине и готовности жертвовать личным благополучием ради общего дела;
- государственная служба должна рассматриваться управленцем как важная миссия, направленная на улучшение жизни сограждан; при таком подходе возможно формирование более эффективных команд, способных добиваться значимых результатов;
- перспективы будущего диктуют свои условия: для сохранения конкурентоспособности государствам необходимо постоянно пересматривать существующие и внедрять новейшие технологии в разных областях; важно помнить, что любые реформы начинаются с качественного персонала, который способен творчески подходить к решению возникающих задач.

Будущее принадлежит тем, кто умеет учиться, адаптироваться и видеть перспективы в самых сложных обстоятельствах, подытожил И.И. Бузовский.

Современные руководители часто сталкиваются с различными сложностями, обусловленными бурным прогрессом информационных технологий. О вызовах и возможностях этой области, о том, как сохранить лидирующие позиции в эпоху цифровизации и внедрения искусственного интеллекта, в своем докладе рассказала *Н.Е. Булетова*, статья которой, посвященная данной проблеме, опубликована в этом выпуске журнала.

А.М. Марголин рассказал о своем видении того, каким должен быть лидер организаций. С его точки зрения, помимо административных полномочий лидеру важно обладать весомым как профессиональным, так и моральным авторитетом. Такое сочетание позволит руководителю сбалансированно учитывать интересы государства, бизнеса и гражданского общества.

Спикер перечислил основные составляющие успешного управления:

- Признание собственных границ. Современная управленческая карьера характеризуется высокой скоростью должностного продвижения. Нередко оно сопровождается так называемым синдромом самозванца, когда субъект деятельности испытывает состояние внутреннего конфликта по поводу занимаемой им должности и ощущает свое несоответствие её требованиям. Справиться с подобными трудностями могут помочь саморефлексия, развитие самосознания, а также понимание своих преимуществ и ограничений.
- Гибкость контроля. Безусловно, контроль, поддерживающий порядок в организациях, нужен. Вместе с тем, сотрудникам необходимы и некоторый уровень свободы, и пространство для творчества, так как от этого во многом зависит их инициативность, способность самостоятельно принимать решения и полноценная реализация потенциала. Гибкость в управлении – это, по сути, способность лидера балансировать между жестким и демократическим стилями управления.
- Создание атмосферы доверия в организации. Современным руководителям стоит обратить внимание на психологический климат в коллективе, в частности на доверие, высокий уровень которого позитивно сказывается на эффективности работы и мотивации сотрудников. В качестве иллюстрации этого подхода можно указать Швецию, где достаточный уровень доверия наряду с высокой клиентоориентированностью компаний способствуют экономическому росту. Доверительные отношения руководства и работников создают прочный фундамент для качественного функционирования внутренних процессов организации.
- Законодательная поддержка активных действий государственных служащих. Так, в Узбекистане предпринимаются попытки стимулировать госу-

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



правленцев на активную деятельность. В свою очередь подкрепленная законом ответственность за бездействие предостерегает служащих от пассивности и дает основание для более решительных действий. Все в совокупности способствует большей эффективности управления и уменьшению коррупционных рисков.

- Справедливость в оплате труда. Существенная разница заработных плат разных должностных категорий сотрудников оказывает серьезное влияние на атмосферу в коллективе. Однако есть примеры сбалансированных моделей оплаты труда, вызывающих большее доверие у работников и снимающих социальную напряженность. Одну из таких – бестарифную систему – предложил известный советский и российский офтальмолог, организатор МНТК «Микрохирургия глаза» Святослав Федоров. В соответствии с этой системой, доход от деятельности главы организации ограничен конкретным коэффициентом относительно дохода низшего звена сотрудников.

С точки зрения А.М. Марголина, лидерам стоит вкладывать усилия в создание прозрачной и гармоничной системы управления, базовыми ценностями которой будут взаимопонимание, справедливость и доверие. Умение эффективно руководить организацией состоит не только в грамотном использовании властных полномочий, но и в способности вдохновлять и объединять усилия членов команды. Для лидера важно видеть перспективу, учитывать мнение сотрудников и партнеров, а также налаживать связи между различными слоями общества.

В работе экспертной дискуссии «Новая управленческая элита и ее потенциальная роль в социальном развитии», в рамках которой обсуждались кадровые конкурсы и программы как источник обновления элит, успехи и ошибки региональных кадровых конкурсов, достоинства и пределы меритократии, место патриотизма в гражданской идентичности и другое, приняли участие:

- *Валерия Фуатовна Столярова* – младший научный сотрудник Федерального государственного бюджетного учреждения науки «Санкт-Петербургский Федеральный исследовательский центр Российской академии наук»;
- *Сергей Владимирович Бочаров* – первый проректор Мастерской управления «Сенеж», кандидат экономических наук;
- *Вероника Сергеевна Прищепина* – начальник Управления развития кадрового потенциала и служебной культуры Федеральной налоговой службы Российской Федерации;
- *Тигран Антонович Занко* – заместитель директора Института государственной службы и управления, директор программы Doctor of Public Administration, кандидат юридических наук;
- *Евгений Васильевич Охотский* – эксперт научно-исследовательского центра ИГСУ Президентской академии, доктор социологических наук, профессор;
- *Андрей Андреевич Сушенцов* – декан Факультета международных отношений МГИМО МИД России, кандидат политических наук;
- *Илья Борисович Шебураков* – заместитель директора ВШГУ Президентской академии, кандидат психологических наук, доцент.

Обозначенная тема дискуссии развернула обсуждение в сторону вопросов о кадровых конкурсах («Лидеры России», «Время героев» и др.) как источнике обновления элит; успехах и ошибках региональных кадровых конкурсов; достоинствах и ограничениях меритократии; работе с участниками СВО и феноменах посттравматического расстройства и посттравматического роста; месте патриотизма в российской гражданской идентичности и многом другом.

В.Ф. Столярова представила результаты исследования, проведенного Президентской академией совместно с Санкт-Петербургским Федеральным исследовательским центром Российской академии наук. Исследование направлено



на изучение вопросов применения цифровых технологий и больших данных в управлении человеческими ресурсами. Главный вопрос исследования: как использовать открытые массивы данных о карьерных траекториях для автономного и достоверного определения эффективности образовательных программ по развитию управленцев с последующим составлением рейтингов и рэнкингов этих программ.

Автоматизированный с помощью алгоритмов data mining исследователями лаборатории прикладного искусственного интеллекта СПб ФИЦ РАН уникальный классификатор управленческих должностей (разработка факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии) был использован при анализе карьерных передвижений тысяч управленцев. Разработанный алгоритм продемонстрировал свою валидность в построении рейтингов вузов по подготовке управленцев и определении эффективности Конкурса «Лидеры России» как площадки, способствующей карьерному продвижению.

Согласно результатам исследования, наивысшие уровни максимальной должности в совокупности с минимальным временем достижения карьерного пика зафиксированы у выпускников МГУ, НИУ ВШЭ, РАНХиГС и РЭУ. Наивысшие должностные позиции 2,79 достигаются ими примерно за 2,1 года. Также результаты исследования показали, что участники конкурса «Лидеры России», дошедшие до финала и победившие в нём, занимают управленческие должности более высокого уровня относительно тех, кто не участвовал в конкурсе.

Технические новшества и инструменты способны менять устоявшиеся методы определения кадрового потенциала. Данное исследование показало, что симбиоз методов data mining и междисциплинарных научных исследований может существенно повысить уровень кадрового менеджмента.

Валерия Фуатовна подчеркнула, что несмотря на такие значимые результаты и в целом успех исследования важно и дальше совершенствовать имеющиеся технологии. Использование больших данных сопряжено с некоторыми рисками и трудностями, что требует ряда проверок и уточнений. Однако точно можно сказать, что перспективы карьерного управления связаны с использованием больших данных.

С.В. Бочаров в своем докладе рассказал об особенностях управления «по-русски». Согласно его мнению, складывавшаяся веками концепция русского управления показывает народный образ настоящего лидера как слуги государства, защитника интересов людей. Именно такой руководитель способен вести страну к светлому будущему.

История показывает, что государственное управление в нашей стране всегда основывалось на специфичных национальных особенностях, в частности, эмпатии, стратегическом мышлении и вовлеченности. Успешность управленческих решений основывается на приверженности интересам общества и государства и открытости государственных служащих.

По мнению спикера, главной отличительной чертой российского менеджмента является сочетание коллективизма и централизации. Интересно, что в следующем тезисе мысли С.В. Бочарова созвучны высказываниям А.М. Марголина. Система управления базируется на концепции взаимодоверия, достигаемого как общепринятыми правилами, так и личным вкладом в рабочие отношения. Руководителю следует в высшей степени проявлять свои добросовестность и профессионализм, создавая атмосферу взаимопонимания и уважения среди членов коллектива.

Затрагивая тему цифровых технологий, спикер отметил важность и полезность их использования, в частности в обработке больших объемов данных. Однако вынесение итоговых решений должно оставаться за должностными лицами, способными дать оценку ситуации интуитивно и эмоционально.

Российский менталитет стоит учитывать и при создании управленческих команд. Отличительными характеристиками отечественных команд являются



сильная ориентация на совместное выполнение задач, обмен опытом и стремление к общей цели. Отсюда взгляд на команду как на единый организм, а не совокупность разных исполнителей.

С.В. Бочаров рассказал и об образовательной программе «Культурный код: управление по-русски», в рамках которой представлены основные факторы эффективной управленческой деятельности в различных структурах российского общества. Программа включает рассмотрение исторических предпосылок и уроков прошлого; разбор кейсов, демонстрирующих удачные примеры сотрудничества и инноваций; тренинги коммуникативных навыков.

Руководителю важно помнить, что настоящая элита – продукт не положения и статуса, а деятельности и моральных качеств. В ситуации постоянных трансформаций необходимы стойкость, осознанность и готовность включиться в реализацию общих целей. Исторический путь России показывает: выдающиеся результаты возможны тогда, когда люди объединяют свои усилия, руководствуясь чувством долга и ответственностью перед страной.

С докладом о личностно-профессиональном портрете руководителя ФНС выступила *В.С. Прищета*. Такой портрет включает следующие характеристики:

- многоступенчатый профессиональный опыт; в среднем сотрудник ФНС до назначения на первую руководящую должность тратит около 12 лет, и за это время успевает пройти десятки карьерных ступеней, начиная, как правило, с рядового инспектора;
- высокоразвитая критичность мышления, повышенная внимательность к деталям: для эффективного осуществления профессиональной деятельности важен навык постоянного сомнения и верификации информации, что формирует особенности мышления;
- эмпатичность: настоящего лидера отличает умение создавать атмосферу взаимоуважения и поддержки в команде, какими бы строгими не были правила и регламенты, а умение слушать сотрудников и учитывать их интересы благоприятно сказывается на рабочей среде.
- отсутствие материальной мотивации: движущей силой большинства руководителей ФНС являются чувство долга и приверженность делу, а не материальная выгода.

Также эксперт рассказала о характеристиках взаимодействия в командной работе, фактором успешности которой является правильное распределение ролей. Каждый участник команды осуществляет уникальные функции, дополняя других. Среди основных принципов командной работы выделяют следующие:

- ясность в распределении зон ответственности;
- честный разбор ошибок и предложений;
- создание благоприятной обстановки для обмена опытом между сотрудниками разного профиля.

С интересного ракурса осветил процесс формирования управленческих элит *Т.А. Занко*, по мнению которого основным критерием, влияющим на этот процесс, является научная подготовка управленческих кадров. Результаты проведенного экспертом исследования показали, что существует некоторая зависимость между уровнем занимаемой на госслужбе должности и наличием учёной степени: чем более высокую позицию занимает служащий, тем чаще у него есть учёная степень. Так, 19 из 32 членов Правительства Российской Федерации имеют учёные степени, 11 из них доктора наук. Из 69 руководителей ФОиВ имеют ту или иную учёную степень 33. Практически все заместители председателя Правительства Российской Федерации остепенены. На государственной и муниципальной службе работают примерно 9,5 тыс. специалистов с учёными степенями.

Кандидатская или докторская степени говорят не только о личных достижениях, но и о глубоком интересе госслужащего к изучаемому предмету, способности к анализу больших пластов информации и формулированию объективных



выводов. Получение такого уровня образования помогает развить критическое мышление и качественно улучшить принимаемые решения, что увеличивает возможности успешного руководства. Вместе с тем, по мнению спикера, необходимо пересмотреть имеющийся опыт взаимодействия между образовательными организациями и органами государственной власти. Разработка новых инструментов координации такого взаимодействия должна способствовать укреплению взаимовыгодных отношений между практиками и исследователями и последующему прогрессу в области государственного управления.

Темой доклада *Е.В. Охотского* стала современная правящая элита, в частности вопросы элитогенеза. Вопреки кажущейся простоте, решение вопросов, стоящих перед современными управленческими системами, требуют глубокого анализа и комплексного подхода. Подробнее тема выступления раскрыта в статье *Е.В. Охотского*, опубликованной в нашем журнале [1].

А.А. Сушенцов рассказал о современном этапе развития российской дипломатии. Сегодня МИД РФ насчитывает порядка 8,5-9 тыс. дипломатов, ответственных за анализ мировой обстановки и выработку рекомендаций для руководства страны. Спикер подчеркнул, что работа осуществляется в тяжелых условиях постоянного давления извне. В таких обстоятельствах возникают специфические требования к личностно-профессиональным качествам работников сферы дипломатии. Одна из особенностей дипломатической карьеры – её внешняя неприметность даже у самых ярких представителей профессии. В ряде случаев это связывается с редкими историческими случаями открытия окон возможностей для специалистов в том или ином (часто узком) направлении дипломатии. Например, за последние 50 лет активность в отношениях между Россией и Японией проявлялась лишь дважды: при восстановлении дипотношений в 90-х годах и попытке сближения с Токио в середине 2010-х годов. Специалисты по Японии могли проявить себя только в этих двух случаях.

И.Б. Шебураков в своем выступлении поделился размышлениями на тему обновления управленческих элит. По мнению спикера, в процессе обновления следует руководствоваться принципами меритократии, в рамках которой каждый оценивается по своим заслугам и умениям. По справедливому замечанию *И.Б. Шебуракова*, для осуществления такой оценки необходимы надежные инструменты. Здесь недостаточно формальных регалий, званий и дипломов. Целостная оценка возможна только с учетом опыта, компетенций и мотивации кандидата. И в программе подготовки высококвалифицированных, компетентных руководителей из числа участников СВО для последующей работы в органах государственной и муниципальной власти, а также государственных компаниях «Время героев» применялась как оценка управленческого потенциала, так и оценка реального управленческого опыта. И как мы знаем, среди слушателей программы уже происходят назначения на должности государственной гражданской службы, что вполне подтверждает эффективность подхода.

«Лидеры России» – управленческий конкурс и флагманский проект Президентской платформы «Россия – страна возможностей» – еще одна зарекомендовавшая себя площадка отбора кандидатов для обновления управленческих элит. За многие годы проведения этот конкурс все еще привлекает участников, но не столько из-за вознаграждений, сколько благодаря принципам равноправия и честной конкуренции, которые конкурс обеспечивает, считает спикер.

Экспертная дискуссия «Управленческое образование в горизонте будущего: массовость или элитарность» стала площадкой для обсуждения ряда вопросов, касающихся тенденций, закономерностей и новых игроков на рынке управленческого образования, оценки качества образования, новых форматов и технологий в управленческом образовании, подходов к обучению в эпоху цифровизации, этической стороны использования искусственного интеллекта и т.д. Участниками дискуссии стали:



- *Павел Евгеньевич Голосов* – директор Института общественных наук Президентской академии, кандидат технических наук;
- *Михаил Моисеевич Каган* – управляющий партнёр консалтингового агентства ИнтерМедиаКом, ассоциированный тренер международной тренинговой сети Coverdale, член РАСО, эксперт Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» ВШГУ Президентской академии;
- *Андрей Валериевич Коршунов* – декан факультета финансов, технологий и менеджмента ИБДА Президентской академии;
- *Михаил Юрьевич Морозов* – директор экспертно-аналитического центра государственной и муниципальной службы ВШГУ Президентской академии;
- *Лариса Германовна Смышляева* – аналитик Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» ВШГУ Президентской академии, доктор педагогических наук, доцент;
- *Вадим Александрович Тарасов* – директор проектов, Блок исследований и инноваций СберУниверситета;
- *Юлия Владимировна Тюхтина* – заместитель директора центра экспериментальных образовательных программ ИГСУ Президентской академии, руководитель проекта «Наставничество»;
- *Эльмира Ильясовна Шамсутдинова* – главный специалист Центра Базовой организации СНГ по подготовке кадров в области госуправления Президентской академии;
- *Илья Борисович Шебураков* – заместитель директора ВШГУ Президентской академии, кандидат психологических наук, доцент;
- *Владимир Николаевич Южаков* – директор центра технологий государственного управления Президентской академии, доктор философских наук.

П.Е. Голосов раскрыл в своем выступлении тему применения искусственного интеллекта в образовательном процессе. И человеческий, и искусственный интеллект имеют свои преимущества и недостатки. Благодаря современным технологиям возможна обработка и анализ больших объемов данных и информации, а также разработка рекомендаций и решений проблем, на которые раньше могли уходить десятки лет. Однако за человеком остается интуитивное понимание этических последствий принимаемых решений, коррекция действий на основе текущей ситуации или непредвиденных обстоятельств.

В рамках обучения в борьбе за внимание студентов преподаватели значительно проигрывают цифровым технологиям, предоставляющим обучающимся бесконечный поток информации и контента. По мнению спикера, для удержания внимания молодежи необходимо ориентироваться на запросы цифровой эпохи и интегрировать системы искусственного интеллекта в образовательный процесс. Так, при разработке учебных методик следует учитывать возможность применения интерактивных платформ, геймификации учебного процесса, визуализации информации и многое другое, таким образом освоив новые способы и инструменты взаимодействия со студентами.

Спикер высказал важную идею о контроле влияния алгоритмов искусственного интеллекта на общественное сознание, заключающемся в оценке ценностей, транслируемых искусственным интеллектом, на соответствие ценностям, заложенным в российской культуре.

М.М. Каган поделился своей рефлексией о процессе обучения госслужащих. Согласно наблюдениям, даже на пользующихся большим спросом образовательных программах запрос на базовые Word и Excel оказывается более популярным, чем глубокие знания в области управления. Причины парадоксальны: чаще всего слушателям важнее узнать, что нужно делать, чем понять, как правильно думать. В свою очередь, образование призвано развивать именно способности к критическому осмыслению информации и принятию обоснованных решений. То есть основная проблема, по мнению спикера, это отсутствие прямой взаимосвязи между полученными знаниями и профессиональными обя-



занностями госслужащих. Для разрешения таких противоречий спикер предлагает кардинально пересмотреть цели и методы реализации образовательных программ и, как итог, получить реальный инструмент совершенствования работы госаппарата. Дополнительный пункт для решения вопроса – интеграция учебных курсов в индивидуальные планы профессионального развития каждого сотрудника. Лишь при условии создания подобной синергии удастся достичь реального прогресса в улучшении качества услуг государства и эффективности управления.

Тема особенностей бизнес-образования была раскрыта в выступлении *А.В. Коршунова*. Эксперт отметил две встречных тенденции в российском управлении: «экспорт» опыта и «импорт» навыков. Уникальные российские управленческие практики пользуются спросом у зарубежных партнеров. В свою очередь у российской стороны есть стремление перенять мировой опыт ведения бизнеса. Геополитические изменения последних лет вносят свои коррективы и требуют пересмотра отношений с давними, а также установления контактов с новыми партнерами. Таким образом поддерживается и процесс взаимного обучения.

В докладе *М.Ю. Морозова* прозвучала тема вызовов современного управления. Эксперт выделил несколько основных векторов проблемы:

- устаревшая образовательная парадигма, в которой муниципальный служащий, имеющий большой опыт в управлении, не может продолжить карьеру из-за отсутствия у него диплома о профильном образовании; в качестве решения спикер предложил разработать систему повышения квалификации муниципальных управленцев, отвечающую современным стандартам и исключая формальный подход к получению образования;
- возрастные ограничения на муниципальной службе, в частности предельный возраст служащих (до 65 лет), лишаящий муниципалитеты опытных управленцев; по мнению спикера, необходимо принимать во внимание не столько возраст, сколько состояние здоровья и профессиональную квалификацию: в случае их адекватного состояния препятствий для осуществления профессиональной деятельности быть не должно;
- игнорирование возможностей горизонтальной карьеры; основной карьерный вектор у госслужащих – вертикальный, т.е. направленный на продвижение по иерархической лестнице вверх, в то время как передвижения по горизонтали (переходы с региональной и даже федеральной службы на муниципальную) не пользуются спросом; таким образом уменьшается возможность улучшить качество службы на местах за счет управленческих кадров регионального и федерального уровней, профессиональный кругозор которых поможет по-новому решать привычные задачи; для популяризации такого типа карьерного передвижения важно признать ценность и поощрять горизонтальную карьеру.

Важность пересмотра общепринятых педагогических практик и методов образования взрослых подчеркнула *Л.Г. Смышляева*. Современные вызовы способствуют изменению образовательных стандартов. В частности, предстоит решить вопросы:

- гибридности и интеграции современных технологий, т.е. научиться эффективно использовать гибкие форматы обучения, гармонично интегрируя их в повседневную жизнь;
- скорости и сложности в усвоении навыков учащимися, т.е. создавать условия для быстрого и в то же время эффективного усвоения сложного материала;
- карьерного долголетия и адаптивности, т.е. непрерывно развивать компетенции педагогов и потенциал каждого сотрудника, независимо от возраста.



Эксперт также выводит три принципа андрагогики:

1. интерактивность – важная сторона обучения, заключающаяся в активном взаимодействии участников образовательного процесса и обеспечивающаяся их полной вовлеченностью и возможностью проявлять все свои идеи и навыки;
2. когнитивная поддержка – помощь обучающимся в составлении целостной картины мира с учетом междисциплинарных связей, развитии критического мышления и выработке эффективных решений;
3. человекоцентричность – ориентация на рост, развитие и раскрытие потенциала обучающегося, способствующие профессиональному становлению.

Результаты уникального исследования по выявлению особенностей обучения руководящих кадров в предпринимательстве и государственном управлении представил *В.А. Тарасов*. Так, в обеих сферах востребованы запросы на персонализацию образовательного процесса, применение цифровых технологий. Но руководители бизнес-структур больше ориентированы на длительное и практическое обучение в формате очных образовательных программ, выездных стажировок, деловых игр или бизнес-симуляций, в то время как государственные управленцы склонны выбирать краткосрочное обучение с применением дистанционных технологий в форматах семинаров, вебинаров, мастер-классов, наставничества. Мотивация обучения также различна: бизнес-лидеры чаще госуправленцев повышают квалификацию для последующего улучшения материального благосостояния и карьерного развития, а госслужащие чаще руководителей бизнес-сектора ставят целью обучения профессиональное и личное развитие. Исследователи, задавшись вопросом о том, почему образовательные курсы, легко реализуемые в бизнес-структурах, достаточно сложно внедряются в сфере государственного управления, нашли разные причины этого: от различия в корпоративной культуре до правовых норм и в целом уникальности каждой из сред. Эксперт предложил для улучшения качества образования пересмотреть учебные программы с учетом реальных запросов, а также внедрять кросс-институциональные практики, которые могли бы объединить лучшие черты образовательных моделей.

О проблемных вопросах сферы высшего образования и путях их решения рассказала *Ю.В. Тяхтина*. Опыт работы со студентами-управленцами показывает, что в процессе профессионального становления и роста важно оказывать поддержку в формировании навыков, необходимых для последующей эффективной работы. По словам спикера, переход с уровня молодого специалиста до уровня мудрого управленца возможен в рамках проекта «Наставничество», реализуемого Институтом государственной службы и управления Президентской академии. В ходе реализации проекта было выделено три ступени успеха:

- студентов первых курсов сопровождают старшекурсники, осуществляя наставнические функции: оказывают помощь в адаптации к учебному процессу и включают их в проекты, участие в которых способствует развитию важных управленческих навыков;
- студенты-наставники проводят личностно-профессиональную диагностику наставляемых студентов, помогают формулировать цели и разрабатывать индивидуальные треки для дальнейшего профессионального развития, способствуя раскрытию потенциала каждого студента;
- для соблюдения баланса между обучением и практикой студенты-наставники проходят стажировки под руководством работодателей; на данном этапе студенты могут понять, насколько важна и интересна государственная служба.

Проект позволяет будущим управленцам не только получить общие представления о будущей профессии, но и применить свои знания и погрузиться в практику, получить реальный опыт, а также предложения о работе еще до окончания вуза.



Э.И. Шамсутдинова обратила внимание участников конференции на проблемные аспекты коммуникации государственных служащих с общественностью в условиях цифровой среды. Первая выделенная спикером проблема – разговор на «разных» языках. Чиновники часто оперируют сложной профессиональной терминологией. Имея серьезную экспертизу в своих областях деятельности, остаются не понятыми населением, так как оказываются не способными объяснить более простым и доступным для понимания языком. Разрыв в коммуникации уменьшает возможности успешно проводить реформы, повышать авторитет государственных служащих и доверие к государственному аппарату.

С появлением Интернета и социальных сетей процесс передачи информации ускорился. Наряду с открытостью информации повышенная скорость ее передачи способствует быстрому распространению любых высказываний представителей органов государственной власти, что ставит перед госструктурами абсолютно новые задачи, в частности, оперативно отвечать на критику, объяснять позиции и предотвращать возникновение слухов. Из этой данности также вытекает проблема повышенных рисков для репутации любого государственного ведомства.

Переход от линейного мышления к многомерному восприятию, обусловленному лавинообразным ростом данных, вынуждает госслужащих учиться работе с большими объемами данных, направленной на отбор наиболее важных фактов и логичное их структурирование. Потеря исторического контекста среди госслужащих, неспособность соотнести события, например, десятилетней давности и их влияние на текущую ситуацию, также отмечается экспертом как одна из проблем, ведущая к затруднениям в решении долгосрочных задач, создает проблемы в межпоколенческих коммуникациях и способствует принятию неэффективных политических решений. Для решения перечисленных проблем спикером предложено пересмотреть современные образовательные программы, добавив в программу обязательные курсы по публичным коммуникациям, аналитическому мышлению и историческому анализу. Дополнительные решения: создание центров экспертизы для изучения актуальных тенденций в развитии массового сознания и выработки стратегий для минимизации рисков негативных сценариев, а также разработка тренингов, имитирующих реальные кризисные ситуации с последующим их разбором и решением.

С результатами исследования компетенций, напрямую влияющих на результативность управленческой деятельности, выступил И.Б. Шебураков. Так, стратегическое лидерство – основополагающая компетенция для руководителей любого уровня управления, но наиболее важное значение она приобретает на высшем, где необходимо видение широких перспектив и умение вдохновлять команду на достижение более высоких и амбициозных результатов. Требования к управленческой компетенции также варьируются в зависимости от уровня занимаемой должности: на начальных управленческих позициях акцент делается на регулярный менеджмент, а на высших – на стратегический. Значение экспертно-аналитической компетенции вместе с ответственностью за принимаемые решения также растет с ростом должности: ошибка руководителя отдела, например, вряд ли приведет к таким же последствиям, как просчет губернатора. А, например, коммуникативные навыки одинаково важны как на старте, так и на следующих этапах карьерного продвижения. Различия в требуемом наборе компетенций следует учитывать при составлении образовательных программ для руководителей различного уровня управления.¹

¹ Подробнее ознакомиться с исследованием экспертов факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии можно в брошюре «Базовая модель компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения» (О.Ю. Переверзина и др.); под общ. ред. И.Б. Шебуракова. Калининград: ПА Полиграфычъ, 2024. 88 с.) URL: <https://disk.360.yandex.ru/d/vnm-kkUGRfnhgx>



Своими размышлениями на тему рисков использования искусственного интеллекта в государственном управлении рассказал *В.Н. Южаков*. В своем выступлении он подчеркнул три направления работы, требующие особого внимания:

- безопасность данных, актуальность которой возросла в связи с частыми хакерскими атаками, утечками и манипуляцией информацией; население проявляет беспокойство и предъявляет все больше требований к «охране» персональных данных, и государству необходимо вырабатывать механизмы предотвращения таких угроз;
- правовое регулирование, ставящее задачей разработку не просто системы контроля, а главным образом нормативной базы для регулирования работы с искусственным интеллектом, причем защитные меры должны приниматься с учетом инновационных решений;
- этика использования, которая должна сопровождать разработку и внедрение искусственного интеллекта, начиная с этапа проектирования и заканчивая эксплуатацией; в этом направлении работы возможно внедрение обязательного тестирования моделей искусственного интеллекта на соответствие установленным этическим принципам.

Второй день конференции открыла **международная экспертная дискуссия «Международный опыт подготовки руководителей и специалистов в системе государственного управления»**, в которой приняли участие эксперты из Армении, Казахстана, Узбекистана и России. Предметом дискуссии стали вопросы «мирного сосуществования» человека и искусственного интеллекта; роль и значение интерактивных тренингов для руководителей в профилактике стресса и эмоционального выгорания; эволюция мышления в современную эпоху; практика оценки профессионального уровня государственных гражданских служащих; возможности использования методов кадровой аналитики в органах публичной власти, проблемы формирования судейского корпуса в Российской Федерации (см. статью А.В. Шиткова в этом выпуске).

Продолжили конференцию 4 параллельных круглых стола:

- **Круглый стол №1 «От формирования компетенций — к личностному саморазвитию»**, в рамках которого эксперты обсудили цели образования и ориентиры личностно-профессионального развития в современном сложном мире; значение цифровой этики в современном образовательном пространстве, мире, обществе; современные средства для непрерывного профессионально-личностного развития и многое другое.
- **Круглый стол №2 «Молодые ученые — науке и практике»**, в котором аспиранты, магистранты и студенты Президентской академии, а также других учебных заведений, представили результаты своих научных исследований, в частности о функциях явления ситуационной осведомленности в работе команды; гендерном аспекте профессиональной идентичности муниципальных служащих; особенностях взаимосвязи ценностей, ценностных ориентаций и гражданской идентичности; новом подходе в социологических исследованиях места и роли личности в «умном городе»; ценностных ориентирах и ресурсах социального развития современного российского общества на примере модели государственно-частного партнерства; проблемах молодежной занятости и их влиянии на социальное развитие регионов России и многое другое;
- **Круглый стол №3 «Современный руководитель: императивы и парадоксы деятельности и развития»**, где были представлены доклады на такие темы как социальный портрет муниципального служащего, идентичность технологического предпринимателя, концептуальные основы конструктивного лидерства, трансформация модели государственной гражданской службы Российской Федерации на современном этапе, кадровая политика привлечения и удержания молодых специалистов поколения Z, русский



код управления, преимущества и недостатки прокрастинации руководителя при формировании управленческой эффективности, сетевая среда проектных моделей формирования лидерства и другие;

- **Круглый стол №4 «Образование и непрерывное личностно-профессиональное развитие в условиях новой реальности»**, включавший в себя выступления на темы вызовов многопоколенческой среды в образовании, формирования личности как гражданина и защитника Родины, инструментов кадровой политики, индивидуального сопровождения личностно-профессионального развития новых сотрудников, осознаваемых архетипов личности в информационной среде, влияния генеративного искусственного интеллекта на высшее образование и другие.

В дискуссиях и докладах был затронут широкий круг сфер и тем: от культуры до медицины, от лидерства до искусственного интеллекта, но все они неизменно касались роли личности в системах управления. Модераторы конференции отметили глубину и масштабность вопросов, затронутых спикерами и докладчиками, и выделили отличительную черту этой конференции – большое количество докладов о результатах научных исследований. Организаторы конференции благодарят всех спикеров и участников за интерес и доверие, а также высокий профессионализм и вовлеченность.

Более подробно с материалами конференции (видеозаписями и презентациями спикеров) можно ознакомиться на сайте конференции по ссылке: <https://pers-conf.ru/archive/2025>

Список литературы:

1. Охотский Е.В. Лидерство в политике и государственном управлении: социопсихологический анализ прошлого и настоящего // Личность: ресурсы и потенциал. 2025. № 2(26). С. 46-65. URL: <https://journal-foir.ru/issues/2025/2/04>

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



Current problems of personal and social development (based on the results of the VI international research to practice conference «Personality in management systems»)

Goyaeva Zarina Mairbekovna

Master of Psychology, leading specialist of the Center for Development and Analytics, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, GSPM, Presidential Academy, Moscow, Russian Federation
e-mail: goyaeva-zm@ranepa.ru

Abstract

A brief report on the VI International Research To Practice Conference «Personality in Management Systems» held in 2025 is presented.

Key words

• personality • personality development • social development • artificial intelligence • managerial elites • management education •

References

1. Okhotsky E.V. Leadership in politics and public administration: sociopsychological analysis of the past and present // Personality: resources and potential. 2025. N 2(26). P. 46-65. URL: <https://journal-foir.ru/issues/2025/2/04>

Поступила в редакцию: 18.08.2025

Принята в печать: 20.09.2025

СОДЕРЖАНИЕ

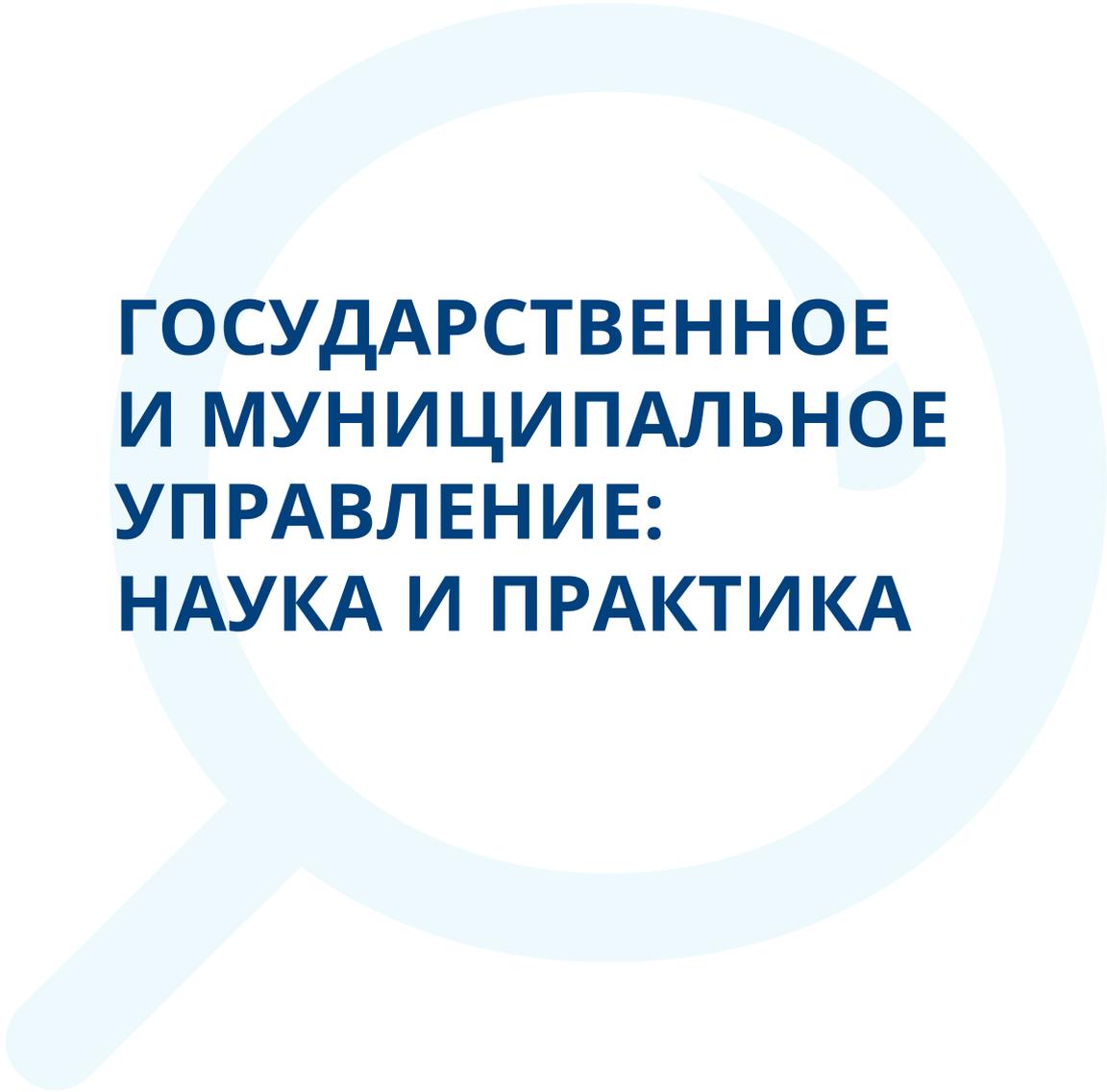


ПРЕДЫДУЩАЯ



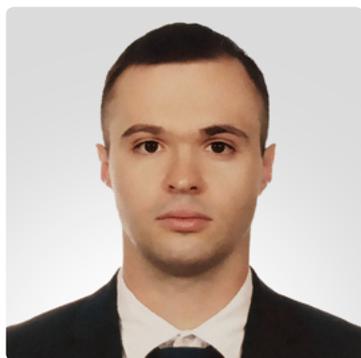
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



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

Совершенствование подходов к формированию корпуса судей в Российской Федерации



Шитков Артём Вадимович

Соискатель кафедры организации судебной и правоохранительной деятельности Российского государственного университета правосудия, судья Люберецкого городского суда Московской области. Москва, Российская Федерация
e-mail: art55tr@yandex.ru

Аннотация

Статья посвящена анализу проблем отбора кандидатов на должности судей в Российской Федерации. Рассматривается трансформация ключевых навыков судьи в контексте эволюции судебной системы от бюрократической к активной модели правосудия. Подчеркивается необходимость повышения активности судей для создания новой практики в условиях усложнения законодательства. Анализируются недостатки текущих подходов отбора кандидатов и предлагаются пути совершенствования на основе отечественных и международных стандартов. Подчеркивается необходимость учета личностно-психологических характеристик кандидатов на должности судей и внедрения ресурсных методов оценки. Предлагается формирование резерва кандидатов в целях создания механизмов развития необходимых личностно-профессиональных ресурсов претендентов на должности судей в Российской Федерации.

Ключевые слова

- корпус судей • судебная система • личностно-профессиональная диагностика
- судебная власть • реформирование судебной системы • ресурсный подход •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Введение

Подходы к отбору претендентов на должности судей в России изменялись вместе со сменой общественно-экономических формаций. При этом существенные характеристики методов отбора судей всегда преломлялись через призму тех критериев, которым по мнению общества должны соответствовать люди, наделенные судебной властью.

Развитие судебной системы и усложнение задач судебной власти в современных условиях определяют насущную потребность в переосмыслении всего комплекса вопросов, связанных с формированием судебского корпуса, на качественно новом доктринальном, нормативно-правовом и правоприменительном уровнях [17].

При сохранении традиционных форм отбора судей особо актуальными становятся задачи поиска новых подходов к отбору кандидатов на судебские должности, которые бы учитывали всю сложность и многообразие факторов, влияющих на эту процедуру, а также выработки специального правового инструментария, призванного обеспечивать единство доктрины и практики отбора.

Определение проблем, с которыми государство и общество сталкиваются в процессе отбора претендентов на должности судей в Российской Федерации, представляется возможным через призму выявления элементов профессиональной компетенции судьи, составляющих существенное ядро оценки кандидата.

В условиях ускоренного развития правовых отношений и усложнения нормативной базы традиционные подходы к отбору судей, ориентированные преимущественно на формальные критерии, демонстрируют свою недостаточность. Актуальность проблемы подчеркивается ростом числа сложных дел, требующих от судьи не только глубокого знания закона, но и творческого мышления, этической устойчивости и способности к инновационным решениям. В научном дискурсе акцентируется внимание на необходимости баланса между профессионализмом и личностными качествами судьи [7].

Целью нашего исследования является системный анализ современных подходов к формированию корпуса судей в Российской Федерации, а также выявление эффективных кадровых стратегий, способствующих повышению профессионального и личностного потенциала судебского корпуса.

В соответствии с поставленной целью необходимо: определить ключевые параметры личностных и профессиональных качеств судей, обеспечивающих эффективность судебной деятельности; проанализировать существующие подходы к оценке и отбору кандидатов на должности судей и выявить их недостатки; оценить возможность внедрения ресурсного и личностно-ориентированного подходов в процедуру формирования корпуса судей.

Эволюция правосудия и трансформация подходов к оценке критериев отбора кандидатов на должности судей

В прошлом столетии, в эпоху ограниченного числа юридических норм и неизменного характера правового регулирования существовала возможность создания системы, в которой каждое законоположение имело бы четко определенное образцовое толкование. Предполагалось, что существуют универсальные решения для всех юридических коллизий. Эти решения транслировались практикам через разъяснения пленумов Верховного Суда, научные толкования и образовательную литературу. Продолжительное время нормативная база и основанные на ней юридические концепции сохраняли устойчивость, а модификации носили минимальный характер.



Нынешняя эпоха характеризуется не просто значительным увеличением массива правовых актов. Расширенные полномочия судебных органов сочетаются с возросшей конфликтностью социальных отношений, что стимулирует повышенную активность всех субъектов правового поля. При разрешении споров регулярно возникают обстоятельства, требующие выработки оригинальных интерпретаций нормативных актов и формирования прежде не существовавших правовых позиций. Подобные процессы кардинально трансформируют логику правосудия.

Деятельность судьи перестает сводиться к простому воспроизведению готовых методических установок. При рассмотрении нетипичных категорий дел, особенно связанных с применением законодательных новелл,¹ зачастую отсутствует очевидное решение для той или иной спорной ситуации. Судья вынужден самостоятельно выстраивать правовую аргументацию, создавать инновационные юридические подходы и обосновывать принятые выводы без опоры на акты легитимного толкования и выработанные правоприменительной практикой позиции. По мере усложнения общественных отношений и расширения применимого правового массива судье первой инстанции все чаще приходится принимать на себя бремя ответственности за формирование новой судебной практики, что делает особо актуальной известную максиму «не ошибается тот, кто ничего не делает». Таким образом, осуществление правосудия отдаляется от модели механического правоприменения, при которой каждая ситуация имеет соответствующее нормативное решение, все законоположения находятся в гармонии друг с другом, а доктринальные основы остаются непоколебимыми. В таких условиях деятельность судьи приобретает эвристический характер и не поддается четкой алгоритмизации [1].

Эволюция правосудия в государствах континентальной правовой системы в целом и в России в частности может быть описана как переход от концепции непрофессионального народного судьи, избираемого населением к судье-профессионалу, который становится частью государственного аппарата.

Формирование профессионального судейского корпуса неразрывно связано с созданием иерархической системы управления и контроля. Данная система порождает специфическую бюрократическую логику функционирования, при которой соблюдение формальных процедур и внутрикорпоративных правил зачастую превалирует над творческим подходом к правоприменению [16]. В результате судьи начинают действовать строго в рамках установленных алгоритмов, что ограничивает их способность к инновационному толкованию права. Данная эволюция судебной системы может приводить к её институциональной косности, неспособности к своевременным изменениям.

Нынешний этап трансформации судопроизводства характеризуется комплексным процессом институционализации судебной власти как полноценной и самостоятельной ветви государственного механизма, что выходит за рамки простого функционирования судебного аппарата. Данная трансформация сопровождается не только кардинальным пересмотром идеологической парадигмы, но и экспоненциальным ростом многообразия юридических отношений при одновременном усложнении системы правового регулирования. В подобных условиях поддержание исключительно административно-формалистского подхода к осуществлению судебной деятельности становится не только неэффективным, но и контрпродуктивным. Возникает объективная потребность в качественном повышении уровня профессиональной активности и творческой инициативы всего корпуса судей, что, однако, должно происходить в рамках

¹ Законодательная новелла - принципиально новое правовое предписание (положение), получившее нормативное закрепление и не известное ранее действующему законодательству.



сохранения функциональной иерархии и обеспечения единства судебной системы. Указанная дихотомия обуславливает нарастание внутрисистемной сложности процесса отправления правосудия и требует переосмысления традиционных подходов к отбору кандидатов на должности судей.

Для обеспечения отправления правосудия теперь недостаточно механического следования заранее определенным алгоритмам и шаблонам – требуется активное участие судей в процессах правотворчества, формирования новых интерпретационных подходов, а также создания инновационных правовых конструкций, адекватных вызовам современной правовой действительности.

Примечательно, что в новых условиях творческое содержание в работе судьи не может быть переложено на высшую судебную инстанцию, поскольку её акты, оформленные в виде постановлений пленума и президиума Верховного Суда Российской Федерации хоть и содержат в себе элементы судебного прецедента, таковыми не являются. Задача формирования новой практики по ранее не имевшим место в общественной жизни спорам была и остается прерогативой судов первой инстанции.

Для решения этой задачи от судьи первой инстанции требуется не пассивное воспроизведение устоявшихся правовых подходов, но интеллектуальная готовность к конструктивному участию в формировании правоприменительной практики. Такой подход предполагает трансформацию профессионального самосознания судей и осознание своей роли активного участника правоприменительного процесса, обладающего не только компетенцией по применению права, но и потенциалом его творческого осмысления и адаптации к динамично изменяющимся общественным реалиям.

Таким образом, экспертно-аналитическая компетентность, которая является базовым оценочным критерием при отборе кандидатов на должности судей, в настоящий момент не способна сама по себе обеспечить отбор таких кандидатов, которые смогли бы в полной мере соответствовать современным общественным ожиданиям от должности судьи.

Внедрение ресурсного и личностно-ориентированного подходов в процедуру формирования корпуса судей в Российской Федерации

Развитие творческой стороны в работе современных судей в полной мере соотносится с международным стандартом морально-нравственного и профессионального профиля судьи, закрепленном в Бангалорских принципах поведения судей [11; 15]. Обозначенные принципы исходят из предпосылки, что сами судьи, осознавая степень оказанного им доверия со стороны общества, должны своим профессионализмом и высокими морально-нравственными качествами укреплять доверие к судебным институтам в современном демократическом обществе [5; 10].

Представляется, что одним из ключевых навыков эффективного судьи выступает способность быстро принимать правильные решения, что предъявляет повышенные требования к таким психологическим качествам личности судьи, как ответственность, социальная зрелость, независимость и самостоятельность суждений, аналитические способности, нервно-психическая устойчивость, самообладание и выдержка [9].

Между тем имеющийся порядок отбора кандидатов в судьи не позволяет в полной мере решить вышеуказанные задачи, поскольку основан на дефицитарном и нормативном подходах к отбору кандидатов, при которых основное внимание уделяется выявлению возможных ограничений и недостатков, которые препятствуют назначению на должность судьи [8], а личностно-ориентирован-

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



ная психологическая диагностика при формировании судейского корпуса вообще отсутствует и нормативно не закреплена [2; 19].

Поскольку максимальная результативность судебной деятельности обеспечивается сбалансированным развитием всех компонентов психологической организации личности, концептуальной основой эффективного отправления правосудия в условиях высокой ответственности и сложности принимаемых решений является достижение интегративного единства интеллектуальной, эмоционально-волевой и личностно-профессиональной составляющих личностной структуры судьи [18]. При этом, индивидуально-психологические характеристики судьи, во многом определяют уровень личностной устойчивости к негативным психологическим воздействиям профессиональной среды.²

Представляется, что такие особенности мышления и интеллекта как: критичность по отношению к получаемой информации, стремление к ее анализу и перепроверке; аналитичность мышления, практичность, взвешенность решений; способность предвидеть развитие событий, а также такие особенности мотивационной сферы как: моральная нормативность, основанная на внутренних убеждениях, а не на групповой конформности; принципиальность; стремление к духовному росту и самосовершенствованию, интернальность, ориентация на просоциальную активность — являются не только универсальными качествами, характеризующими устойчивость личности к негативным психологическим воздействиям [4; 12], но и могут составлять ядро сущностной оценки при отборе кандидатов на должности судей, с учетом стоящих перед судебной системой современной России вызовов.

Анализ структуры ценностных ориентаций кандидата на должность судьи играет ключевую роль в формировании комплексной процедуры отбора судебных кадров, поскольку позволяет выявить внутренние мотивы, мировоззренческие установки и морально-нравственные приоритеты, определяющие его профессиональную позицию и готовность к работе в условиях высокой ответственности и стрессовых ситуаций. В рамках оценки личностно-профессионального потенциала важно учитывать не только уровень юридической компетентности, но и глубинные ценностные ориентиры, поскольку они напрямую связаны с этическими стандартами, внутренним мотивом служения правосудию, способностью к саморегуляции и устойчивостью к негативным психологическим воздействиям. Такой анализ способствует отбросу формальных критериев и сосредоточению внимания на личностных факторах, которые определяют качество судебной деятельности и ее соответствие высоким профессиональным и этическим требованиям.

Таким образом, совершенствование процедур отбора кандидатов на должности судей посредством определения и анализа структуры их ценностных ориентаций, позволяет перейти от формальной оценки к прогностической диагностике профессионального потенциала таких кандидатов.

Представляется что совершенствование механизма отбора кандидатов на должности судей возможно в условиях внедрения в процедуру отбора разработанных отечественными специалистами в области психологии управления ресурсного и личностно-ориентированного подходов к формированию и развитию резервов управленческих кадров разного уровня, которая уже апробирована на практике и реализуется факультетом оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, при условии разработки дифференцированной модели, учитывающей специфические требования судебной деятельности [14].

² Щедрина Г.Н. Психолого-акмеологическое обеспечение психической устойчивости федеральных судей. Дис... канд. психод. наук. Москва, 2003. 163 с.



Для эффективного формирования корпуса судей в современных условиях важно перейти от поиска недостатков к оценке потенциала кандидата. Ресурсный подход предполагает выявление и развитие сильных сторон кандидата, его личностно-профессиональных ресурсов [6]. Это позволяет не просто отсеивать неподходящих претендентов, но целенаправленно готовить будущих судей, способных к постоянному развитию в рамках судебной иерархии.

Оценка управленческого потенциала и управленческой готовности с позиций ресурсного подхода является комплексной и научно обоснованной технологией личностно-профессиональной диагностики [3].

Активно применяемая при оценке управленческого потенциала государственных служащих трехкомпонентная модель управленческой готовности, включающая лидерский, менеджерский, экспертный и социальный (личностный) компоненты, представляется адекватной также и для решения задачи отбора судей с учетом её очевидных преимуществ перед дефицитарной моделью [13]. Такая комплексная модель может быть адаптирована для оценки кандидатов в судьи, так как она охватывает все ключевые аспекты их будущей деятельности: от аналитической работы до принятия социально значимых решений и организации судебного процесса.

С учетом стоящих перед правосудием задач сложно переоценить возможность анализа в данной модели «стратегической жизненной идеи» кандидата или уже действующего судьи, его ценностно-мотивационной сферы [6]. Для судьи это означает оценку не только его знаний (экспертная компетентность), но и его моральной нормативности, социальной направленности и управленческой готовности.

Использование вышеуказанных подходов к отбору кандидатов на судебские должности позволит задействовать технологию и методики проведения оценочных процедур, в том числе и психобиографический метод исследования личности, на разных этапах оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов с позиции ресурсного подхода с последующим включением кандидатов, обладающих необходимыми качествами, в резерв претендентов на должности судей.

Это, несомненно, будет способствовать сокращению текучести судебных кадров и устранению кадрового дефицита в аппаратах судов [21]. В настоящее время отсутствие четких карьерных перспектив и планирования приводит к оттоку молодых специалистов из аппаратов судов. Данная проблема не является специфичной для судебной системы, а характерна для государственной службы в целом, что препятствует накоплению и развитию человеческого капитала в системе публичной власти, и требует целенаправленных усилий в кадровой политике и разработки эффективной стратегии управления личностно-профессиональным и карьерным потенциалом в единой системе публичной службы [20].

Внедрение методологии комплексного ресурсного анализа в процедуру отбора кандидатов на должности судей в Российской Федерации позволит минимизировать влияние случайных факторов при формировании судебного корпуса, а также проектировать траектории развития кадрового потенциала действующих судей.

Заключение

В условиях современного этапа развития российской государственности и правовой системы объективно существует необходимость концептуального переосмысления и качественной модернизации механизмов комплектования корпуса судей. Ключевой парадигмой нового этапа совершенствования процедур отбора кандидатов должен стать переход от традиционного дефицитарного и нормативного подходов, основанных на выявлении несоответствий должности



судьи и психобиографических изъянов кандидатов, к концептуально иной стратегии, ориентированной на обнаружение и максимальное раскрытие внутренних резервов претендента.

Оптимизация механизмов отбора судебных кадров видится реализуемой через внедрение ресурсного и личностно-ориентированного подходов к отбору кандидатов. Практическая реализация данных подходов предполагает использование адаптированного для соответствующей задачи инструментария оценки, включающего психобиографические исследования, психометрические тесты, структурированные интервью и ситуационные задачи, позволяющие комплексно оценить как профессиональные знания и навыки кандидата, так и его личностные качества и мотивационную структуру. Особое внимание должно уделяться оценке способности к критическому мышлению, этической устойчивости и готовности к непрерывному профессиональному развитию.

По результатам личностно-профессиональной диагностики кандидатов на должности судей представляется логичным формирование резерва таких кандидатов, который наравне с резервом управленческих кадров, позволит создать прозрачные механизмы развития претендентов на должности судей, что будет способствовать наращиванию у них недостающих и развитию имеющихся личностно-профессиональных ресурсов, критически важных для отправления правосудия в условиях современных вызовов.

Концептуальная модель такого резерва должна предусматривать дифференцированные программы развития, учитывающие индивидуальные особенности и потребности каждого кандидата. Это может включать специализированные образовательные модули, стажировки в судебных органах, участие в научно-практических конференциях и семинарах, а также менторскую поддержку со стороны опытных судей.

Формирование такого резерва позволит контролировать методологические подходы к оценке эффективности развивающих действий на основе определения областей личностно-профессионального развития кандидатов в судьи, детерминируемых не только уровнем профессиональной подготовки, но и глубиной структурой личности: ее мотивационным ядром, ценностными ориентациями и мировоззренческими установками, что в свою очередь создаст основу для стратегического управления кадровым потенциалом судебной системы и повышения ее профессиональной зрелости в целях соответствия высоким требованиям, предъявляемым к носителям судебной власти.

Таким образом, внедрение научно обоснованных методов отбора и развития судебных кадров, основанных на современных достижениях психологии управления и кадрового менеджмента, представляет собой стратегически важное направление совершенствования судебной системы Российской Федерации, способное обеспечить повышение качества правосудия и укрепление доверия общества к судебной власти.

Список литературы:

1. Адашкин Э.Л. Профессиональный психологический отбор федеральных судей // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2006. № 1. С. 13-15.
2. Бурдина Е.В., Бурдин Д.А. Международно-правовые стандарты системы формирования судебного корпуса // Вестник Мордовского университета. 2014. № 4. С. 12-18. DOI: 10.15507/VMU.024.201404.012
3. Белопухова А.С. Личностно-профессиональная диагностика как основной инструмент отбора в президентский резерв // Личность: ресурсы и потенциал. 2019. № 1. С. 40-43.



4. Власкина И.В. Корреляции профессионально важных качеств и эффективности профессиональной деятельности работников сферы «Человек - Человек» // Образование и наука. 2013. № 3. С. 75-85.
5. Вторушин И.О. Гарантии независимости судей: международно-правовое и национальное регулирование // Вопросы российской юстиции. 2021. № 11. С. 61-80.
6. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии: коллективная монография / [Ю. К. Баркова и др.]; под общ. науч. ред. Ю. В. Синягина. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. 354 с.
7. Клеандров М.И. Правовая организация механизма правосудия Российской Федерации: проблемы совершенствования: монография. М.: Норма; ИНФРА-М, 2021. 288 с.
8. Клеандров М.И. Судейский корпус России: совершенствование механизма формирования: монография. М.: Норма; ИНФРА-М, 2023. 320 с.
9. Корнеева Я.А., Стукова Д.С. Психологический анализ профессионального отбора судей Архангельской области // Эпоха науки. 2016. № 8. С. 31-42. DOI: 10.1555/2409-3203-2016-0-8-31-42
10. Лаврищева О.М. Институт кандидата на должность судьи в России и странах ближнего зарубежья // Образование и право. 2023. № 5. С. 484-491. DOI: 10.24412/2076-1503-2023-5-484-491
11. Мельник С.В. Нравственные требования к деятельности судебной власти: международные принципы и национальное регулирование // Вестник Московского университета МВД России. 2018. № 2. С. 215-218.
12. Салахова В.Б., Кидинов А.В. Разработка системы оценки профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих // Вестник МГПУ. Серия: Педагогика и психология. 2024. № 2. С. 211-239. DOI: 10.25688/2076-9121.2024.18.2.14
13. Синягин Ю.В. Трехкомпонентная модель управленческой готовности // Живая психология. 2017. Т. 4. № 2. С. 102-115. DOI: 10.18334/Ip.4.2.38381
14. Синягин Ю.В., Чирковская Е.Г. Использование моделей прогнозной аналитики в технологии личностно-профессиональной диагностики и оценки руководителя // Личность: ресурсы и потенциал. 2021. № 2. С. 30-34.
15. Соловяненко Н.И. Международные стандарты и подходы к противодействию коррупции в судебной системе: вопросы финансовой отчетности // Право и практика. 2021. № 3. С. 131-136. DOI: 10.24412/2411-2275-2021-3-131-136
16. Серков К.Э. Проблема бюрократизации профессионального отбора в судьи // Universum: экономика и юриспруденция. 2021. № 10. С. 19-21.
17. Традиционализм и модернизация в судоустройстве и судопроизводстве: история и современность: коллективная монография / [Н.И. Алексеева и др.]; под ред. А.А. Дорской, В.А. Косовской. Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий «Астерион», 2022. 212 с.
18. Целиковский С.Б., Гулятьева В.В. Стилиевые характеристики индивидуальности и профессиональная компетентность судьи // Российский психологический журнал. 2015. Т 12. № 3. С. 142-146.
19. Черемисина Т.В. Проблемы личностного отбора при проведении конкурса на должность судьи // Вестник экономики, управления и права. 2020. № 3. С. 65-69.
20. Шебураков И.Б., Татарина Л.Н. Успешность карьеры и возможности карьерного развития в восприятии гражданских служащих // Личность: ресурсы и потенциал. 2025. № 2. С. 66-76.
21. Штефан Д.И. Кадровый аспект в обеспечении организации судебной деятельности: проблемы и перспективы // Актуальные проблемы российского права. 2021. № 10. С. 144-152. DOI: 10.17803/1994-1471.2021.131.10.144-152.



Improving approaches to the formation of the corps of judges in the Russian Federation

Shitkov Artem Vadimovich

Applicant of the Department of Organization of Judicial and Law Enforcement Activities of the Russian State University of Justice (Moscow), judge of the Lyubertsy City Court of the Moscow Region. Moscow, Russian Federation
e-mail: art55tr@yandex.ru

Abstract

The article is devoted to the analysis of the problems of selection of candidates for the positions of judges in the Russian Federation. The transformation of key skills of a judge in the context of the evolution of the judicial system from a bureaucratic to an active model of justice is considered. The need to increase the activity of judges to create a new practice in the context of the complexity of legislation is emphasized. The shortcomings of current approaches to the selection of candidates are analyzed and ways of improvement based on domestic and international standards are proposed. The need to take into account the personal and psychological characteristics of candidates for the positions of judges and the introduction of resource assessment methods is emphasized. The formation of a reserve of candidates is proposed in order to create mechanisms for the development of the necessary personal and professional resources of applicants for the positions of judges in the Russian Federation.

Key words

• judiciary corps • judicial system • reform of the judicial system • personal-professional diagnostics • judicial power • resource-based approach •

References

1. Adashkin E.L. Professional Psychological Selection of Federal Judges // Psychopedagogy in Constitutional Bodies. 2006. N 1. P. 13-15.
2. Burdina E.V., Burdin D.A. International Legal Standards of the Judicial Corps Formation System // Bulletin of the Mordovian University. 2014. N 4. P. 12-18.
3. Belopukhova A.S. Personality and Professional Diagnostics as the Main Tool for Selecting the Presidential Reserve // Personality: Resource and Potential. 2019. N 1. P. 40-43.
4. Vlaskina I.V. Correlations of Professional Significance and Efficiency of Professional Activity in Branches of the «Person - Person» Sphere // Education and Science. 2013. N 3. P. 75-85.
5. Vtorushin I.O. Guarantees of Independence of Decisions: International Legal and National Regulation // Issues of Russian Justice. 2021. N 11. P. 61-80.



6. Diagnostics and Professional Development of Managerial Personnel of the Civil Service: Methodology and Technologies: collective monograph / [Y.K. Barkova et al.]; under the general scientific ed. Y.V. Sinyagin. Moscow: Publishing House «Delo» RANEPА, 2021. 354 p.
7. Kleandrov M.I. Legal Organization of the Justice Mechanism of the Russian Federation: Problems with Emergence: monograph. Moscow: Norma; INFRA-M, 2021. 288 p.
8. Kleandrov M.I. The Judicial Corps of Russia: Improving the Formation Mechanism: monograph. Moscow: Norma; INFRA-M, 2023. 320 p.
9. Korneeva Y.A., Stukova D.S. Psychological Analysis of the Professional Selection of Judges in the Arkhangelsk Region // The Age of Science. 2016. N 8. P. 24-29.
10. Lavrishcheva O.M. The Institute of a Candidate for the Post of Judge in Russia and Neighboring Countries // Education and Law. 2023. N 5. P. 484-491.
11. Melnik S.V. Moral Requirements for the Activities of Global Power: Comply with the Principles and National Regulation // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2018. N 2. P. 215-218.
12. Salakhova V.B., Kidinov A.V. Development of a System for Assessing the Professional and Personal Qualities of State Civil Servants // Bulletin of Moscow State Pedagogical University. Series: Pedagogy and Psychology. 2024. N 2. P. 211-238.
13. Sinyagin Y.V. Three-Component Model of Management Assistance // Live Psychology. 2017. Vol. 4. N 2. P. 102-115.
14. Sinyagin Y.V., Chirkovskaya E.G. Using Predictive Analytics Models in Technologies of Personal and Professional Diagnostics and Manager Assessment // Personality: Resource and Potential. 2021. N 2. P. 30-34.
15. Solovyanenko N.I. International Standards and Approaches to Combating Corruption in the Global System: Worlds of the Financial System // Law and Practice. 2021. N 3. P. 131-136.
16. Serkov K.E. The Problem of Bureaucratization of the Professional Selection of Judges // Universum: Economics and Jurisprudence. 2021. N 10. P. 19-21.
17. Traditionalism and Modernization in the Judiciary and Legal Proceedings: History and Modernity: Collective Monograph / [N.I. Alekseeva et al.]; edited by A.A. Dorskaya, V.A. Kosovskaya. St. Petersburg: Center for Scientific and Information Technologies «Asterion», 2022. 212 p.
18. Tselikovskiy S.B., Gulyaeva V.V. Stylistic Characteristics of the Individuality and Professional Competence of a Judge // Russian Psychological Journal. 2015. Vol. 12. N 3. P. 142-146.
19. Cheremisina T.V. Problems of Personal Selection in Elections for the Post of Judge // Bulletin of Economics, Management and Law. 2020. N 3. P. 65-69.
20. Sheburakov I.B., Tatarinova L.N. Career Success and Career Development Opportunities in the Perception of Civil Servants // Personality: Resource and Potential. 2025. N 2. P. 66-76.
21. Stefan D.I. Personnel Aspect in Ensuring the Organization of Core Activities: Problems and Prospects // Actual Problems of Russian Law. 2021. N 10. P. 144-152.

Поступила в редакцию: 15.08.2025

Принята в печать: 20.09.2025

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



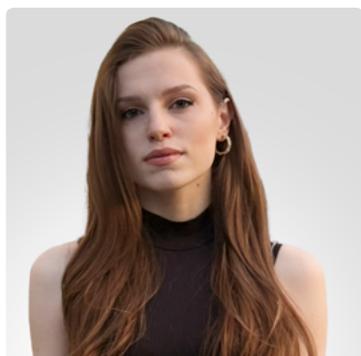
**ТРАЕКТОРИИ
ЛИЧНОСТНОГО
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ**

Детско-родительские отношения как фактор интернет-зависимости подростков



Степнова Людмила Анатольевна

Доктор психологических наук, профессор кафедры психологии и педагогики Филологического факультета ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», Москва, Российская Федерация
e-mail: stepnova_la@pfur.ru



Беляева Ульяна Яновна

Студент кафедры психологии и педагогики Филологического факультета ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», Москва, Российская Федерация
e-mail: 1132220859@pfur.ru

Аннотация

В статье рассматривается проблема интернет-зависимости подростков в связи с типами детско-родительских отношений. Проанализированы существующие теоретические подходы к пониманию таких факторов формирования интернет-зависимости, как личностные особенности подростков, социальное окружение и стиль воспитания в семье. Проведено эмпирическое исследование с участием подростков 12-16 лет и их родителей. В исследовании использовались шкала интернет-зависимости IAT, опросник родительского отношения ОРО, опросник стилей воспитания PSDQ. Эмпирически установлено, что высокий уровень интернет-зависимости связан с авторитарным стилем воспитания, недостаточным уровнем эмоциональной поддержки и отсутствием доверительных отношений. Показано, что демократический стиль семейных отношений влияет на снижение риска развития аддиктивного поведения. Предложены практические рекомендации по профилактике интернет-зависимости у подростков для родителей, педагогов и психологов.

Ключевые слова

• подростки • интернет-зависимость • детско-родительские отношения • стили воспитания • адаптация • социально-психологическое сопровождение •



Введение

Использование интернета стало неотъемлемой частью жизни подростков, что открывает новые возможности для их развития. Однако чрезмерное количество времени, проведенное в сети, может негативно сказаться на социальной адаптации, психологическом благополучии и успеваемости подростков [9] и создает риск формирования у них интернет-зависимости [1; 2].

В большинстве исследований [4; 6; 11], интернет-зависимость рассматривается как форма поведенческой аддикции, которая проявляется в утрате контроля над количеством времени, проведенного в сети.

Исследования показывают, что интернет-зависимость связана не только с индивидуальными особенностями подростка, но и с детско-родительскими отношениями [7; 8; 12; 13]. Так, Д. Баумринд в своей работе показал, как влияет на поведение ребенка, в том числе, на развитие у него аддикций авторитетный родительский контроль [7], Е.Е. Маккоби и Дж.А. Мартин исследовали особенности формирования аддиктивного поведения в контексте взаимодействия родителей и детей [12]. Однако вопрос о том, какие типы семейного взаимодействия способствуют возникновению интернет-зависимости, а какие, напротив, препятствуют этому, остается актуальным [1; 14].

Целью данного исследования было выявить взаимосвязи между типами детско-родительских отношений и уровнем интернет-зависимости у подростков.

Для этого были решены следующие задачи:

- проведен теоретический анализ влияния стилей родительского воспитания на развитие интернет-зависимости у подростков;
- эмпирически исследованы взаимосвязи между семейным взаимодействием и уровнем интернет-зависимости у подростков;
- сформулированы рекомендации для родителей с целью профилактики интернет-зависимости среди подростков.

Выборка и методы исследования

В исследовании приняли участие 80 человек: 40 подростков 12-16 лет (учащиеся 7–9 классов, 18 юношей, 22 девушки) и 40 их родителей (32 матери, 8 отцов) в возрасте 30-48 лет.

Исследование включало теоретический анализ научной литературы по проблеме [3; 5; 6] и опрос подростков и родителей.

В эмпирическом исследовании использовались следующие методики:

- шкала интернет-зависимости (IAT), которая измеряет уровень интернет-зависимости подростков;
- опросник родительского отношения (ОРО), который позволяет оценить стиль воспитания, эмоциональное отношение родителей к детям;
- опросник стилей воспитания (PSDQ) – выявляет авторитарный, демократический или либеральный стиль воспитания.

Шкала интернет-зависимости (Internet Addiction Test, IAT) была разработана К.Янг в 1998 г. и адаптирована для русскоязычной аудитории В.А.Лоскутовой.

¹ Методика предназначена для выявления степени вовлеченности человека в онлайн-активность и диагностики признаков патологического использования интернета. Инструмент является универсальным и может применяться как для подростков, так и для взрослых.

¹ Клиническая психометрика: учебное пособие / В. А. Солдаткин, И. А. Федотов, О. К. Труфанова [и др.]; под ред. В. А. Солдаткина. Москва: КноРус, 2024. 664 с.



«Опросник родительского отношения» (ОРО),² разработанный А.Я.Варга и В.В.Столиным, предназначен для оценки эмоционально-поведенческих характеристик взаимоотношений. Методика позволяет выявить уровень принятия или отвержения ребёнка, степень контроля со стороны родителей, а также наличие симбиотической связи в их взаимодействии. Опросник применяется среди родителей (чаще матерей, реже отцов) и охватывает семьи с детьми любого возраста, что делает его универсальным инструментом для анализа детско-родительских отношений.

Опросник стилей воспитания (PSDQ), разработанный С. С. Robinson, В. Mandleco, S.F. Olsen и С.Н.Hart в 2001 г., была адаптирована для российской выборки Н. В. Кухтовой, Е. И. Сотниковой и М. Л. Белановской в 2016 г. [5]. Её основное предназначение — определение стиля семейного воспитания, включая авторитарный, демократический и либеральный стили, а также дополнительные категории, такие как «индифферентный стиль», «подражание» и «идентификация», добавленные в адаптированной версии. Методика применяется для исследования родительских установок и стратегии воспитания в семьях с детьми дошкольного и школьного возраста, что позволяет выявить характерные модели взаимодействия между родителями и ребёнком.

Родители заполнили опросники, оценивающие детско-родительские отношения, а подростки прошли тестирование на интернет-зависимость.

Сбор данных проводился с помощью онлайн-анкетирования. Статистическая обработка полученных данных осуществлялась с помощью SPSS 27.0 и включала описательную статистику и корреляционный анализ.

Результаты исследования

При разработке модели эмпирического исследования мы опирались на следующие гипотезы:

- гипотеза 1: существует положительная корреляция между авторитарным стилем детско-родительских отношений и высоким уровнем интернет-зависимости у подростков.
- гипотеза 2: демократический и поддерживающий тип взаимодействия в семье способствует снижению уровня интернет-зависимости у подростков.
- гипотеза 3: чем выше степень эмоционального благополучия в семье, тем ниже риск формирования патологической зависимости от интернета у подростков.

Перед проведением корреляционного анализа была осуществлена проверка нормальности распределения для всех количественных переменных. Для оценки нормальности использовались критерии Колмогорова – Смирнова и Шапиро – Уилка.

В соответствии с принятыми статистическими критериями, если $p > 0,05$, распределение переменной можно считать нормальным. Если же $p < 0,05$, это свидетельствует о существенном отклонении от нормального распределения.

Анализ таблицы показывает, что по критерию Колмогорова-Смирнова и Шапиро-Уилка нормально распределёнными являются такие переменные, как уровень интернет-зависимости ($p=0,200$), принятие / отвержение ($p=0,200$), демократический стиль ($p=0,200$). Остальные шкалы демонстрируют статистически значимые отклонения от нормального распределения ($p < 0,05$).

² Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. Самара: Издательский Дом «Бахрах», 1998. С.451-457.



Исходя из гетерогенного характера распределения (одни шкалы распределены нормально, другие – нет), а также учитывая относительно небольшой объём выборки, было принято решение использовать непараметрический метод корреляционного анализа - коэффициент ранговой корреляции Спирмена для проверки взаимосвязей между переменными.

Для проверки статистической значимости полученных корреляционных коэффициентов применялся стандартный уровень значимости:

- $p < 0,05$ – связь считается статистически значимой;
- $p < 0,01$ – связь считается высокозначимой.

Все расчёты выполнялись в программе SPSS (версия 27.0), что обеспечивало автоматизированный расчёт коэффициентов корреляции Спирмена и соответствующих р-значений.

Для определения основных характеристик распределения и дальнейшего выбора методов статистической обработки была проведена описательная статистика по всем переменным исследования. Выборка включала 40 пар «подросток – родитель» (табл. 1).

Таблица 1. Описательная статистика основных переменных исследования (баллы)

Переменная	Минимум	Максимум	Среднее	Стандартное отклонение
Уровень интернет-зависимости (IAT)	22	88	51,35	18,802
Принятие / Отвержение (ORO_Accept)	2	30	15,75	6,543
Кооперация (ORO_Coop)	0	7	4,08	2,093
Симбиоз (ORO_Symb)	1	7	3,85	1,562
Авторитарная гиперсоциализация (ORO_AuthHyp)	1	7	3,65	1,791
«Маленький неудачник» (ORO_Loser)	0	7	3,13	2,151
Демократический стиль (PSDQ_Dem)	4	27	15,70	6,525
Авторитарный стиль (PSDQ_Auth)	2	25	10,08	6,415
Либеральный стиль (PSDQ_Lib)	1	18	6,73	4,657
Индифферентный стиль (PSDQ_Indif)	0	7	2,88	2,015

Как видно из таблицы, средний показатель IAT составляет 51,35 балла при достаточно широком диапазоне от 22 до 88 баллов. Стандартное отклонение (18,80) говорит о существенной вариативности в интенсивности пользования интернетом среди подростков: в выборке встречаются как респонденты с относительно низким уровнем интернет-зависимости, так и подростки, демонстрирующие высокие показатели (рис. 1).



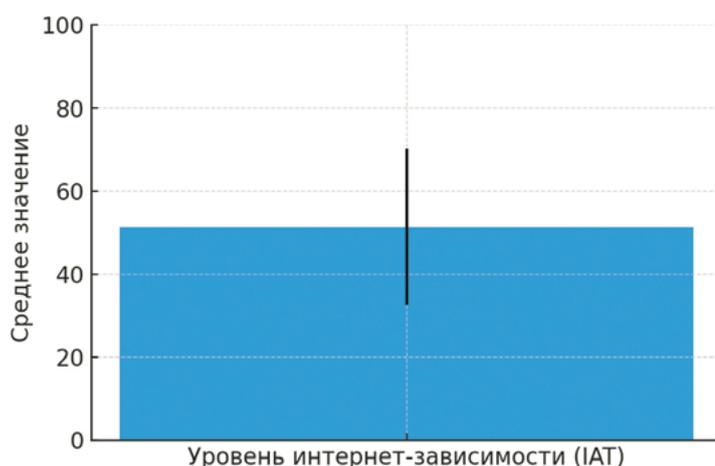


Рисунок 1. Средний уровень интернет-зависимости подростков — участников исследования (баллы)

Анализ данных показывает, что в детско-родительских отношениях родители проявляют эмоциональную поддержку (средний балл принятия – 19,7 баллов у матерей и 18,3 баллов у отцов). Наблюдается умеренно высокий уровень контроля (13,1 балла у женщин и 13,5 баллов у мужчин), который способствует дисциплине, но при чрезмерном давлении на ребенка может вызывать протест. Отцы менее эмоционально вовлечены в жизнь подростков, чем матери (16,9 баллов против 18,3 балла). Матери придерживаются авторитарного стиля воспитания, отцы – демократического.

Чтобы выявить взаимосвязи между уровнем интернет-зависимости подростков и особенностями детско-родительских отношений, был проведен корреляционный анализ (табл. 2).

Таблица 2. Матрица ранговой корреляции Спирмена

Переменная	Уровень интернет-зависимости	Принятие / Отвержение	Кооперация	Симбиоз	Авторитарная гиперсоц.	«Маленький неудачник»	Демократический стиль	Авторитарный стиль	Либеральный стиль	Индифферентный стиль
Уровень интернет-зависимости (IAT)	1,000	-0,669**	-0,928**	-0,797**	0,709**	0,920**	-0,546**	0,826**	-0,584**	0,941**
Принятие/Отвержение (ORO_Accept)	-0,669**	1,000	0,638**	0,607**	-0,703**	-0,703**	0,424**	-0,547**	0,371*	-0,618**
Кооперация (ORO_Coop)	-0,928**	0,638**	1,000	0,848**	-0,748**	-0,935**	0,509**	-0,767**	0,473**	-0,887**
Симбиоз (ORO_Symb)	-0,797**	0,607**	0,848**	1,000	-0,740**	-0,829**	0,450**	-0,657**	0,345*	-0,786**
Авторитарная гиперсоциализация	0,709**	-0,703**	-0,748**	-0,740**	1,000	0,793**	-0,340*	0,697**	-0,485**	0,633**
«Маленький неудачник» (ORO_Loser)	0,920**	-0,703**	-0,935**	-0,829**	0,793**	1,000	-0,455**	0,691**	-0,559**	0,880**
Демократический стиль (PSDQ_Dem)	-0,546**	0,424**	0,509**	0,450**	-0,340*	-0,455**	1,000	-0,457**	0,397*	-0,577**
Авторитарный стиль (PSDQ_Auth)	0,826**	-0,547**	-0,767**	-0,657**	0,697**	0,691**	-0,457**	1,000	-0,554**	0,805**
Либеральный стиль (PSDQ_Lib)	-0,584**	0,371*	0,473**	0,345*	-0,485**	-0,559**	0,397*	-0,554**	1,000	-0,511**
Индифферентный стиль (PSDQ_Indif)	0,941**	-0,618**	-0,887**	-0,786**	0,633**	0,880**	-0,577**	0,805**	-0,511**	1,000

Примечание: *p < 0,05, **p < 0,01 (двухсторонняя проверка).



Как видно из таблицы, существует положительная связь между авторитарным воспитанием и высоким уровнем интернет-зависимости ($\rho = 0,42$, $p < 0,05$). Подростки, чьи родители чрезмерно их контролируют и не проявляют достаточной эмоциональной поддержки, чаще зависимы от интернета [10]. Демократический стиль воспитания связан с низким уровнем интернет-зависимости ($\rho = -0,37$, $p < 0,05$) – это подтверждает гипотезу о том, что поддерживающее и уважительное отношение снижает риск интернет-аддикции.

Из таблицы видно, что коэффициент корреляции между уровнем интернет-зависимости (IAT) и авторитарным стилем (PSDQ_Auth) равен 0,826 при $p < 0,01$, что свидетельствует о сильной положительной связи этих шкал. Аналогичным образом прослеживается связь и с показателем авторитарной гиперсоциализации (ORO_AuthHyp): $\rho = 0,709$ при $p < 0,01$. Другими словами, чем жёстче и авторитарнее стиль воспитания, тем выше показатели интернет-зависимости у подростка.

Таким образом, установлена статистически значимая положительная корреляция авторитарных проявлений в детско-родительском взаимодействии с уровнем интернет-зависимости.

Связь между уровнем интернет-зависимости и демократическим стилем является отрицательной и умеренно выраженной ($\rho = -0,546$, $p < 0,01$). Это означает, что при повышении показателей демократического подхода к воспитанию (теплота, разумная дисциплина, обсуждение правил) уровень интернет-зависимости подростков снижается. Дополнительно данный эффект подтверждается негативными корреляциями IAT со шкалами «принятие» (ORO_Accept) ($\rho = -0,669$, $p < 0,01$) и «кооперация» (ORO_Coop) ($\rho = -0,928$, $p < 0,01$), которые в совокупности отражают поддерживающий и доброжелательный стиль взаимодействия.

Эти результаты позволяют сделать вывод, о том, что чем более демократичен родитель и чем больше он принимает и поддерживает своего ребенка, тем ниже риск развития интернет-зависимости у подростка.

Эмоциональное благополучие семьи подтверждают высокие баллы по шкалам «принятие», «кооперация» и «демократический стиль», которые имеют статистически значимую отрицательную связь с уровнем интернет-зависимости подростков ((соответственно, $\rho = -0,669$, $p < 0,01$; $\rho = -0,928$, $p < 0,01$; $\rho = -0,546$, $p < 0,01$). Таким образом, чем выше эмоционально позитивная семейная среда (принятие, кооперация, демократические принципы воспитания), тем ниже риск формирования патологической интернет-зависимости у подростков.

Одну из самых сильных положительных корреляций с IAT демонстрирует индифферентный стиль ($\rho = 0,941$, $p < 0,01$). Это означает, что отсутствие эмоционального участия и контроля со стороны родителя (его безразличие) может сопровождаться высокой зависимостью подростка от виртуального пространства.

Высокая корреляция между IAT и шкалой «маленький неудачник» ($\rho = 0,920$, $p < 0,01$) указывает на то, что родители, склонные видеть своего ребёнка неуспешным и неприспособленным, зачастую имеют детей с более выраженной интернет-зависимостью. Возможной причиной может быть уход ребёнка в виртуальную среду в поисках компенсации и признания.

Шкала «либеральный стиль» имеет отрицательную корреляцию с уровнем интернет-зависимости ($\rho = -0,584$, $p < 0,01$), что может интерпретироваться двояко. С одной стороны, отсутствие жёстких ограничений в семье иногда позволяет подростку самостоятельно формировать позитивные стратегии самоконтроля, с другой стороны, полностью попустительский стиль может спровоцировать безграничное использование интернета.

В целом исследование показало, что отношения ребенка с родителями влияют на его склонность к интернет-зависимости. Строгий контроль без адекватной эмоциональной поддержки приводит к тому, что подростки будут искать поддержку и свободу в интернете. В то же время эмоциональная вовлеченность родителей и демократическое воспитание способствуют развитию самоконтроля у подростков и снижают вероятность возникновения у них интернет-зависимости.



Результаты проведенного нами исследования согласуются с данными исследований других ученых о негативном влиянии авторитетного родительского воспитания и защитной роли демократических взаимодействий, но есть ограничения:

- небольшой размер выборки ограничивает обобщаемость результатов;
- метод опроса основан на субъективных оценках респондентов.

В будущих исследованиях можно использовать более разнообразные методы, такие как наблюдение или интервью.

Однако уже по результатам проведенного исследования можно сформулировать некоторые практические рекомендации по профилактике интернет-зависимости у подростков. Эти рекомендации касаются работы с родителями, педагогами, психологами и самими подростками.

Интернет-зависимость формируется под влиянием комплекса личностных и социальных, в том числе семейных факторов, поэтому важно действовать системно.

Родителям следует проанализировать свой стиль воспитания. Рекомендуется отслеживать баланс между поддержкой и контролем. Гибкое родительское поведение должно включать четкие правила, которые открыто обсуждаются с подростками, единую позицию всех взрослых, позитивное подкрепление и уважение к индивидуальности подростка. Эмоциональная близость, диалог и совместный досуг укрепляют связь с ребёнком и снижают тягу к цифровому пространству.

Родителям важно осваивать навыки эмоционального самоконтроля, конструктивного общения («Я-сообщения») и выстраивать реалистичный график, позволяющий быть включёнными в жизнь подростка.

Поддержка цифровой грамотности родителей и интерес к онлайн-миру подростка (просмотр видео, обсуждение контента, основы кибергигиены) способствуют формированию у него доверия к ним.

Развитие саморегуляции у подростков возможно через использование тайм-менеджмента, приложений-контролёров баланса использования цифровых устройств и личного примера родителей.

Семейные регламенты использования гаджетов (ограничение времени, «зоны отдыха», отказ от гаджетов за столом) создают дисциплину. Родителям важно демонстрировать ответственный цифровой пример.

Следует поощрять участие подростков в творческих, интеллектуальных, спортивных, волонтерских активностях, которые позволяют им реализоваться вне сети.

Школам рекомендуется внедрять курсы цифровой грамотности для школьников и их родителей, формирующих способности к критике алгоритмов, распознаванию дезинформации, защите конфиденциальности и борьбе с кибербуллингом.

Психологи могут проводить семинары для семей, объясняя риски и признаки зависимости, делаясь успешными кейсами, обучая инструментам родительского контроля.

Поддерживающие группы для подростков и консультации для родителей позволяют учитывать степень осознания проблемы и работать в мотивационном ключе.

Школы и семьи могут сотрудничать, организуя проекты, семинары и кампании на уровне города.

Основные принципы профилактики: укрепление детско-родительских связей, гибкий контроль, эмоциональная поддержка, цифровая грамотность, сотрудничество семьи и школы. Цель – не просто ограничить использование интернета, а воспитать у подростка способность к саморегуляции, критическому мышлению, формированию зрелой идентичности и устойчивых социальных связей.



Заключение

Проблема интернет-зависимости у подростков не может рассматриваться только с точки зрения их личностных особенностей. Важную роль в этом вопросе играет семейное окружение и характер отношений с родителями. Исследования показывают, что интернет-зависимость проявляется как навязчивое стремление к онлайн-активностям и потеря контроля над временем, проведенным в сети. Подростковый возраст, с его нестабильной самооценкой и чувствительностью к мнению окружающих, создает условия для ухода в виртуальную реальность.

Дисфункциональные семейные отношения, жесткое воспитание или полное отсутствие внимания увеличивают риск развития интернет-зависимости. Авторитарные и враждебные родители, демонстрирующие низкую эмоциональную поддержку своим детям, могут провоцировать подростков на уход в интернет-пространство в поисках свободы и одобрения. Демократический стиль воспитания с уважительным общением и разумными ограничениями связан с меньшей вовлеченностью подростков в виртуальный мир и способствует осознанному и контролируемому использованию интернета. Эмоционально благоприятная атмосфера в семье снижает риск формирования аддиктивных привычек.

Практическое значение данного исследования заключается в том, что выявленные связи между стилем воспитания и уровнем интернет-зависимости можно учитывать в профилактической и коррекционной работе. Результаты исследования могут быть использованы для разработки программ по повышению осведомленности родителей о влиянии их воспитательных стратегий на цифровое поведение детей.

Список литературы:

1. Аристова И.Л., Венгеренко М.С. Связь стиля семейного воспитания матери и киберкоммуникативной зависимости подростков женского пола // Мир науки. Педагогика и психология. 2020. № 3. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/20PSMN320.pdf> (дата обращения: 03.02.2025).
2. Дрепа М.И. Интернет-зависимость как объект научной рефлексии в современной психологии // Знание. Понимание. Умение. 2009. № 2. С. 189-193. URL: <http://www.zpu-journal.ru/zpu/contents/2009/2/Drepa/> (дата обращения: 03.02.2025).
3. Капитанова Е.В., Дроздова И.И. Особенности представлений о родительском отношении подростков с признаками интернет-зависимого поведения // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. 2021. № 4(288). URL: <http://vestnik.adygnet.ru/files/2021.4/6722/37-45.pdf> (дата обращения: 03.02.2025). DOI: 10.53598/2410-3004-2021-4-288-37-45
4. Кочетков Н.В. Социально-психологические аспекты зависимости от онлайн-игр и методика ее диагностики // Социальная психология и общество. 2016. Т. 7. № 3. С. 148-163. DOI: 10.17759/sps.2016070311
5. Кухтова Н.В., Сотникова Е.И., Белановская М.Л. Измерение стилей семейного воспитания детей и механизмов социального научения // Психология человека в образовании. 2023. Т. 5. № 2. С. 283-304. DOI: 10.33910/2686-9527-2023-5-2-283-304
6. Личко А.Е. Психопатии и акцентуации характера у подростков. Санкт-Петербург: Речь, 2018. 320 с.



7. Baumrind D. Effects of authoritative parental control on child behavior // *Child Development*. 1966. Vol. 37. N 4. P. 887-907. DOI: 10.2307/1126611
8. Cornell A.H., Frick P.J. The moderating effects of parenting styles in the association between behavioral inhibition and parent-reported guilt and empathy in preschool children // *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology*. 2007. Vol. 36. N 3. P. 305-318. DOI: 10.1080/15374410701444181
9. Eisenberg N., Fabes R.A. Prosocial development // *Handbook of Child Psychology: Vol. 3. Social, emotional, and personality development* / Ed. by W. Damon. 5th ed. New York: Wiley, 1998. P. 701-778.
10. Gershoff E.T. Corporal punishment by parents and associated child behaviors and experiences: A meta-analytic and theoretical review // *Psychological Bulletin*. 2002. Vol. 128. N 4. P. 539-579. DOI: 10.1037/0033-2909.128.4.539
11. Internet addiction in children and adolescents: Risk factors, assessment, and treatment / Ed. by K.S. Young, C. Nabuco de Abreu. New York: Springer Publishing Company, 2017. 324 p.
12. Maccoby E.E., Martin J.A. Socialization in the context of the family: Parent-child interaction // *Handbook of Child Psychology: Vol. 4. Socialization, personality, and social development* / Ed. by P.H. Mussen. New York: Wiley, 1983. P. 1-101.
13. Sameroff A.J., Mackenzie M.J. Research strategies for capturing transactional models of development: The limits of the possible // *Development and Psychopathology*. 2003. Vol. 15. N 3. P. 613-640. DOI: 10.1017/S0954579403000312
14. Scaramella L.V., Conger R.D., Simons R.L. Intergenerational continuity of parenting behavior: Mediating pathways and child outcomes // *Journal of Marriage and Family*. 2002. Vol. 64. N 3. P. 799-811.

Child-parent relationships as a factor of internet addiction in adolescents

Stepnova Ludmila Anatolievna

Doctor of Psychological Sciences, Professor, Department of Psychology and Pedagogy, Faculty of Philology, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow, Russian Federation
e-mail: stepnova_la@pfur.ru

Belyaeva Ulyana Yanovna

Student, Department of Psychology and Pedagogy, Faculty of Philology, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), Moscow, Russian Federation
e-mail: 1132220859@pfur.ru

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



Abstract

The article examines the issue of internet addiction in adolescents in relation to types of child-parent relationships. Existing theoretical approaches to understanding the factors contributing to internet addiction, such as adolescents' personality traits, social environment, and parenting styles, are analyzed. An empirical study was conducted involving adolescents aged 12 to 16 and their parents. The study utilized the Internet Addiction Test (IAT), the Parent Adult-Child Relationship Questionnaire (PACQ), and the Parenting Styles and Dimensions Questionnaire (PSDQ). It has been empirically established that a high level of internet addiction is associated with authoritarian parenting, insufficient emotional support, and a lack of trust-based relationships. It is shown that a democratic family style contributes to reducing the risk of developing addictive behavior. Practical recommendations for preventing internet addiction in adolescents are offered for parents, educators, and psychologists.

Key words

• adolescents • internet addiction • child-parent relationships • parenting styles • adaptation • social and psychological support •

References

1. Aristova I.L., Vengerenko M.S. The Relationship between Maternal Parenting Style and Cyber-Communicative Addiction in Female Adolescents // *World of Science. Pedagogy and Psychology*. 2020. N 3. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/20PSMN320.pdf> (accessed: 03.02.2025).
2. Drepa M.I. Internet Addiction as an Object of Scientific Reflection in Modern Psychology // *Knowledge. Awareness. Competence*. 2009. N 2. P. 189-193. URL: <http://www.zpu-journal.ru/zpu/contents/2009/2/Drepa/> (accessed: 03.02.2025).
3. Kapitanova E.V., Drozdova I.I. Specifics of Adolescents' Perceptions of Parental Attitudes with Signs of Internet-Dependent Behavior // *Bulletin of Adyghe State University. Series 3: Pedagogy and Psychology*. 2021. N 4(288). URL: <http://vestnik.adygnet.ru/files/2021.4/6722/37-45.pdf> (accessed: 03.02.2025). DOI: 10.53598/2410-3004-2021-4-288-37-45
4. Kochetkov N.V. Social and Psychological Aspects of Online Gaming Addiction and its Diagnostic Methodology // *Social Psychology and Society*. 2016. Vol. 7. N 3. P. 148-163. DOI: 10.17759/sps.2016070311
5. Kukhtova N.V., Sotnikova E.I., Belanovskaya M.L. Measuring Parenting Styles and Mechanisms of Social Learning in Children // *Psychology of the Individual in Education*. 2023. Vol. 5. N 2. P. 283-304. DOI: 10.33910/2686-9527-2023-5-2-283-304
6. Lichko A.E. *Psychopathies and Character Accentuations in Adolescents*. St. Petersburg: Rech, 2018. 320 p.
7. Baumrind D. Effects of authoritative parental control on child behavior // *Child Development*. 1966. Vol. 37. N 4. P. 887-907. DOI: 10.2307/1126611
8. Cornell A.H., Frick P.J. The moderating effects of parenting styles in the association between behavioral inhibition and parent-reported guilt and empathy in preschool children // *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology*. 2007. Vol. 36. N 3. P. 305-318. DOI: 10.1080/15374410701444181
9. Eisenberg N., Fabes R.A. Prosocial development // *Handbook of Child Psychology: Vol. 3. Social, emotional, and personality development* / Ed. by W. Damon. 5th ed. New York: Wiley, 1998. P. 701-778.



10. Gershoff E.T. Corporal punishment by parents and associated child behaviors and experiences: A meta-analytic and theoretical review // Psychological Bulletin. 2002. Vol. 128. N 4. P. 539-579. DOI: 10.1037/0033-2909.128.4.539
11. Internet addiction in children and adolescents: Risk factors, assessment, and treatment / Ed. by. K.S. Young, C. Nabuco de Abreu. New York: Springer Publishing Company, 2017. 324 p.
12. Maccoby E.E., Martin J.A. Socialization in the context of the family: Parent-child interaction // Handbook of Child Psychology: Vol. 4. Socialization, personality, and social development / Ed. by P.H. Mussen. New York: Wiley, 1983. P. 1-101.
13. Sameroff A.J., Mackenzie M.J. Research strategies for capturing transactional models of development: The limits of the possible // Development and Psychopathology. 2003. Vol. 15. N3. P. 613-640. DOI: 10.1017/S0954579403000312
14. Scaramella L.V., Conger R.D., Simons R.L. Intergenerational continuity of parenting behavior: Mediating pathways and child outcomes // Journal of Marriage and Family. 2002. Vol. 64. N 3. P. 799-811.

Поступила в редакцию: 25.07.2025

Принята в печать: 31.07.2025

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**СОВРЕМЕННЫЕ
КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Цифровая ловушка в интеллектуальной и профессиональной деятельности руководителя организации



Булетова Наталья Евгеньевна

Доктор экономических наук, профессор кафедры государственного регулирования экономики ИГСУ Президентской академии, Москва, Российская Федерация; ведущий научный сотрудник Санкт-Петербургского научного центра РАН, Санкт-Петербург, Российская Федерация
e-mail: buletova-ne@ranepa.ru

Аннотация

В статье рассматривается влияние феномена цифровой ловушки на интеллектуальную и профессиональную деятельность руководителей на уровне организации. Представлена авторская трактовка цифровой ловушки как одного из психологических эффектов цифровизации. На теоретическом уровне обоснованы генезис и сущностные характеристики цифровой ловушки для руководителя. Определены последствия её влияния на содержание интеллектуальной деятельности (на примере процесса принятия управленческих решений) и трансформацию профессиональной (управленческой) деятельности. Проведен сравнительный анализ содержания интеллектуальной и профессиональной деятельности руководителя до и после воздействия цифровой ловушки.

Ключевые слова

• руководитель • интеллектуальная деятельность • профессиональная деятельность • цифровая ловушка • искусственный интеллект • большие генеративные модели •



Введение

Цифровая экономика как очередной этап развития информационного общества формирует во всех сферах человеческой деятельности новые условия и вызовы, требующие оценки их содержания, последствий и тенденций развития. В работах российских и зарубежных авторов детально исследуются вопросы целесообразности и последствий внедрения цифровых технологий и искусственного интеллекта, оцениваются не только положительные, но и отрицательные последствия активного включения искусственного интеллекта (далее ИИ) в профессиональную деятельность специалистов и руководителей разного уровня принятия решений [см., например: 1; 3; 10; 7; 2; 11]. активно изучаются проблемы и последствия внедрения ИИ в работу и управление организацией [12; 13; 16].

Из-за активного внедрения цифровых технологий, обеспечивающих роботизацию рутинных процессов и обработку больших данных; сокращения ряда производственных и управленческих процессов, а также документооборота в интеллектуальной и профессиональной деятельности как руководителей любого уровня, так и специалистов, обеспечивающих реализацию деятельности организаций, происходят заметные изменения.

Одним из феноменов, связанных с внедрением в профессиональную деятельность и организационные процессы цифровых технологий и оказывающих значительное влияние на них, является так называемая цифровая ловушка. Выявление причин, процессов и последствий воздействия цифровой ловушки на содержание и результаты управления организацией позволит своевременно определять проблемные сферы взаимодействия руководителей и специалистов организации, а также тенденции в трансформации деятельности организации.

Цель нашего исследования состоит в том, чтобы выявить генезис и существенные характеристики цифровой ловушки и определить последствия ее влияния на интеллектуальную и профессиональную деятельность руководителя организации.

Для достижения данной цели необходимо было решить следующие задачи:

- выявить генезис и раскрыть существенные характеристики цифровой ловушки применительно к управлению современной организацией;
- определить последствия влияния цифровой ловушки на содержание интеллектуальной деятельности руководителя;
- провести анализ трансформации профессиональной деятельности руководителя под воздействием цифровой ловушки.

Методология исследования

Теоретико-методологической основой исследования выступили принципы системного анализа, позволившего рассмотреть цифровую ловушку как системный эффект, возникающий на стыке технологий, управления и человеческого фактора. С учетом выделенных этапов исследования был проведен анализ научной литературы по теме статьи и выделены характеристики и генезис понятия «цифровая ловушка».

Автором применялся комплекс общенаучных и специальных методов, взаимодополняющих друг друга. В частности, метод сравнительного анализа был использован для сопоставления содержания интеллектуальной и профессиональной деятельности руководителя до и после воздействия цифровой ловушки. На его основе были выделены ключевые переменные для сравнения (например, степень вовлеченности в этапы принятия решений, набор выполняемых функций, уровень креативности и ответственности). Метод моделирования был применен для визуализации и структурирования изучаемых процессов.

Генезис и основные свойства цифровой ловушки для управления процессами функционирования и развития современной организации

Под цифровой ловушкой мы понимаем отсутствие или значительное снижение чувствительности со стороны руководителя в реагировании на новые задачи или проблемы из-за утраты своей «монополии» на принятие решений в пользу искусственного интеллекта и больших генеративных моделей (ГенИИ).

Если сравнить это определение с определениями, которые были сформулированы другими авторами, то можно отметить следующие тенденции.

Термин «ловушка» часто используется для обозначения проблем цифровизации или цифровой трансформации, что, по нашему мнению, не совсем корректно, так как с точки зрения семантики и логики ловушки будут скорее причиной возникающих проблем.

Ряд российских авторов (Е.В. Рожков, С.А. Дятлов) в своих работах затрагивают исследование ловушек цифровой трансформации в интеллектуальной деятельности человека [9] и в цифровой нейро-сетевой экономике [4], однако подобные исследования либо акцентируют внимание на вкладе интеллектуальных роботизированных технологий в разные сферы человеческой деятельности, или дают представление о широком спектре проблем, с которыми приходится сталкиваться человеку в цифровом обществе.

Интерес представляет исследование К. Эскандара, рассматривающего цифровую ловушку как патологическое состояние человека, которое:

- имеет четкие нейробиологические механизмы;
- проявляется в конкретных поведенческих и когнитивных нарушениях (снижение контроля импульсов, ухудшение памяти, эмоциональная дисрегуляция);
- требует комплексных, основанных на доказательствах методов лечения [14].

Такой подход к пониманию ловушки позволяет определять ее как системное состояние, возникающее на стыке технологии, нейробиологии и психологии человека.

В табл. 1 представлен свод определений ловушки на разных уровнях и в разных сферах.

Таблица 1. Примеры определений ловушки на разных уровнях и в разных сферах

Источник	Определение
Словарные источники	
С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова ¹	«Приспособление для поимки, захвата, ловли кого-чего-нибудь; То, что представляет собой скрытую опасность, затруднение; То же, что западня».
Д.Н. Ушаков ²	«Опасное место, откуда нет выхода, где грозит неизбежная гибель».

¹ Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М.: Изд-во «Азъ», 1992. С. 8.

² Ушаков Д.Н. Большой толковый словарь русского языка. Ред. Щеглова О. А. М.: Славянский Дом Книги, 2017. С. 13.

Учебная литература

И.Г. Переломова³

«Ликвидная ловушка — состояние макроэкономической конъюнктуры, при котором ставка процента приблизилась к своему минимально возможному значению, поэтому прирост предложения денег не может ее понизить и стимулировать инвестиционный спрос; Инвестиционная ловушка – состояние экономической конъюнктуры, при котором изменение ставки процента не влияет на инвестиционный спрос».

В.М. Полтерович [8, с. 11]

«Институциональная ловушка — неэффективная устойчивая норма (институт), имеющая самоподдерживающийся характер; неэффективная норма поведения. Возникают из-за резких изменений макроэкономических условий».

Научные работы зарубежных авторов

М.Хиндман[15 , р. 5]

«Интернет не демократизировал нашу экономику или политику. Вместо этого он создал новые узкие места и централизованные узкие места. Небольшая группа игроков теперь контролирует цифровую экономику, захватывая большую часть прибыли и внимания аудитории интернета. Это и есть «интернет-ловушка».

К. Эскандар [14 , р. 8.]

«Технологическая зависимость... означает компульсивное и чрезмерное использование цифровых устройств, приложений и платформ, что приводит к значительному ухудшению повседневной деятельности и психического благополучия».

Научные работы российских авторов

Т.Е. Кочергина [5, с. 223]

«Системные проблемы могут быть разными, некоторые из них - уникальными, но большей частью они все-таки похожи друг на друга. Поэтому в теории систем такого рода «похожесть» получила название «системные ловушки».

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

³Переломова И.Г. Макроэкономика: учебное пособие. Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. Ярославль: ЯрГУ, 2014. С. 113.

С.А. Дятлов [4, с. 31]

«Ловушка перенасыщения избыточными данными AI. Проблема сбора большого объема разнообразных данных, перенасыщения информации, сбора избыточных данных, которые собирают и обрабатывают системы ИИ на основании которых принимаются решения. Собранные данные очень быстро устаревают. Излишние и устаревшие данные нужно собирать, хранить, копировать, утилизировать, архивировать, корректировать полученные результаты, т.е. резко возрастают дополнительные затраты, что приводит к снижению эффективности. Перенасыщение (накопление) избыточными данными приводит к «эффекту цифрового ожирения».

Можно утверждать, что общий подход к пониманию феномена ловушки основан на определении совокупности событий, процессов, действий, с которыми сталкиваются участники, симбиоз которых приводит к негативным последствиям в ожидаемых (и возможных) результатах развития этих событий (процессов, действий), из-за чего происходит нарушение привычных причинно-следственных цепочек в ожиданиях участников и невозможность собственными силами повлиять на изменение в лучшую сторону. Феномен ловушки также можно связывать с накоплением противоречий между «новым» и «старым» в функционировании системы, когда нововведения приводят к невозможности функционирования системы или отдельных ее элементов по старым правилам, и начинают проявляться новые эффекты от нововведений с набором условий для таких ловушек, для таких противоречий.

Более детально характеристика этапов формирования условий для появления цифровой ловушки в деятельности руководителя организации представлена на рис. 1.

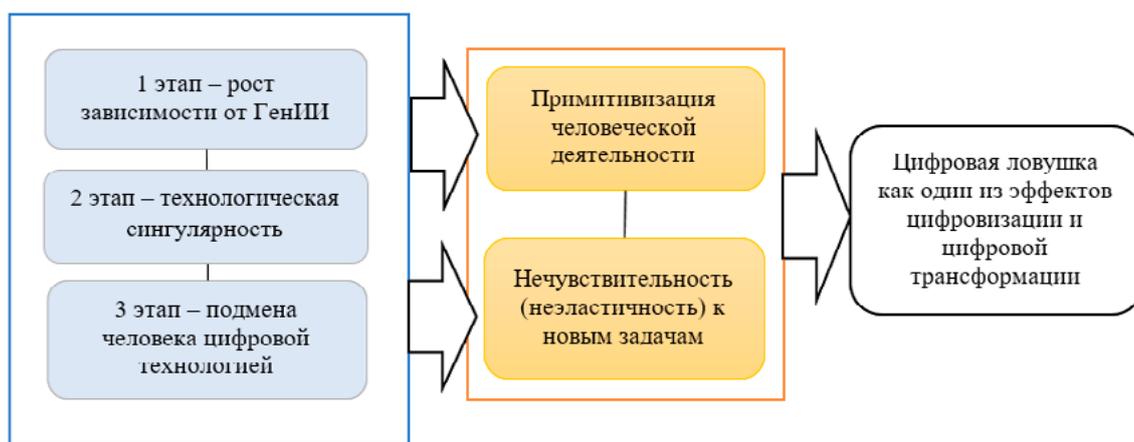


Рисунок 1. Основные этапы формирования условий появления цифровой ловушки в деятельности руководителя организации

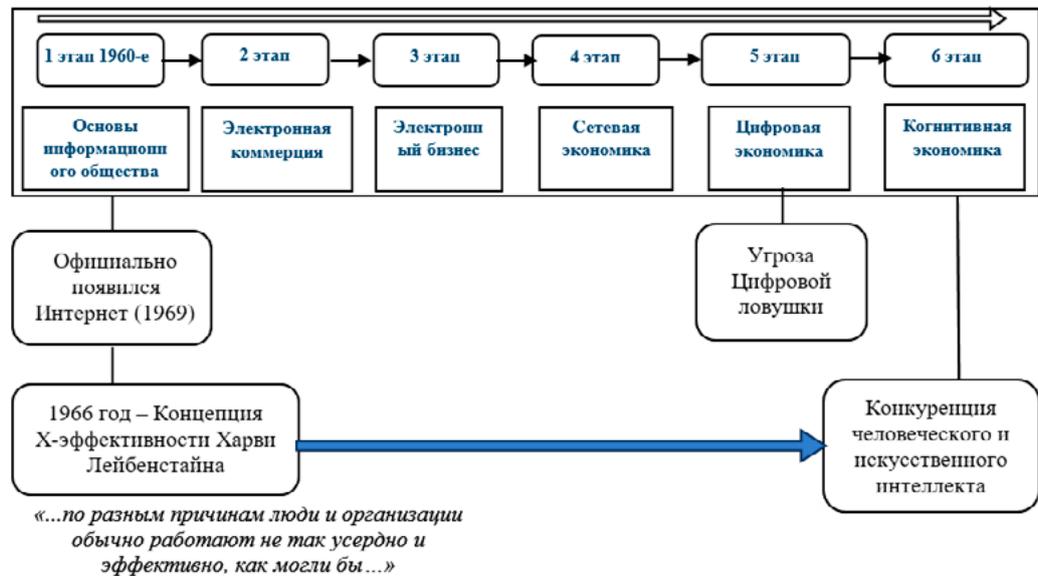


Рисунок 2. Эволюция информационного общества и мотивационной эффективности руководителя

Далее мы будем понимать мотивационную эффективность с учетом позиции автора концепции X-эффективности как отдачу, которую организация может получить от замотивированных сотрудников и руководителей разного уровня в условиях негативного влияния человеческого фактора, монопольного положения как организации, так и руководителя как инициатора процессов, и отсутствия давления конкуренции, нерационального использования ресурсов, слабостью мотивации не только сотрудников, но и руководства организации.

Модель цифровой ловушки как эффекта цифровой экономики и сфер ее проявления на уровне организации представлена на рис. 3.

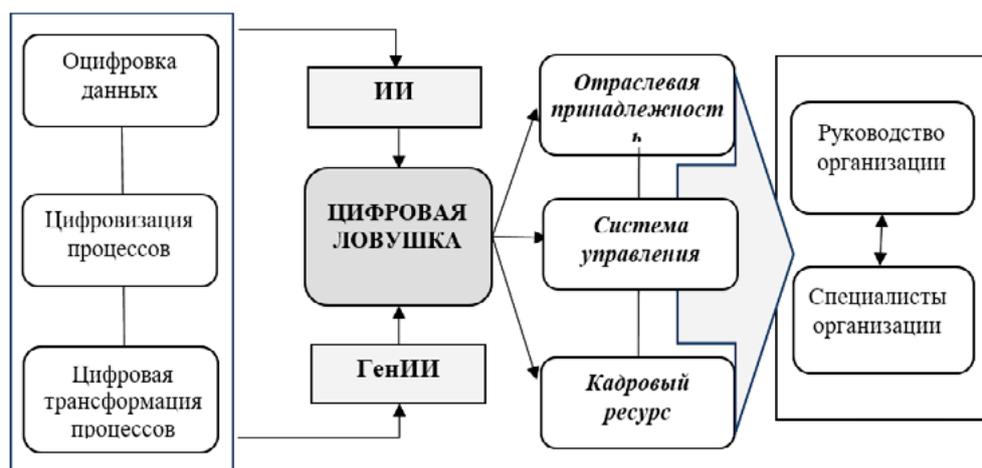


Рисунок 3. Цифровая ловушка как эффект цифровой экономики и сферы ее проявления на уровне организации

Детализируя природу и особенности цифровой ловушки на уровне организации, отметим следующие ее важные характеристики, определенные по итогам исследования этого психологического феномена цифровой экономики.

К негативным проявлениям цифровой ловушки следует отнести ущерб, наносимый интеллектуальной деятельности руководителя и специалиста организа-

ции при применении универсальной системы сбора, анализа и интерпретации данных. Речь, в первую очередь, об утрате лидирующей позиции руководителя в его доказательной политике, формирование которой становится невозможным без искусственного интеллекта.

Главным негативным результатом влияния цифровой ловушки на работу руководителя следует считать утрачиваемую им способность самостоятельно реагировать на новые проблемы и цели в силу постоянно растущей зависимости от цифровых технологий в целом, и от ИИ и ГЕНИИ в том числе.

Положительным эффектом можно считать появление конкуренции человека и ИИ. Однако для такой конкурентной борьбы должны быть подходящие условия и высокий профессиональный уровень подготовки руководителя.

При этом, как было уже сказано выше, главным последствием действия цифровой ловушки является отсутствие или значительное снижение чувствительности руководителя в реагировании на новые проблемы, вызовы и цели развития организации в условиях цифровой и когнитивной экономики из-за утраты лидерской позиции, которую руководитель уступает искусственному интеллекту. Помимо этого, в зависимости от вида деятельности организации (ее отраслевой принадлежности), структуры управления в организации и имеющегося кадрового ресурса и потенциала его совершенствования, повышения квалификации, эффективности в сравнении с искусственным интеллектом цифровая ловушка может вызывать целый спектр мультиэффектов (рис. 4).

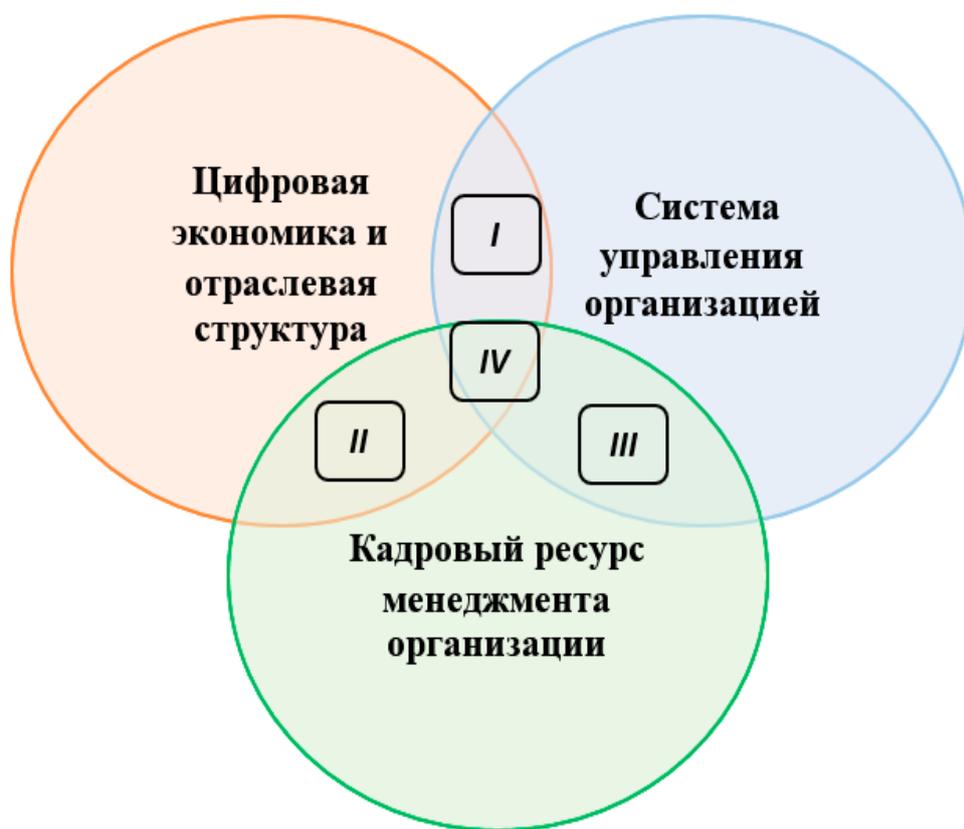


Рисунок 4. Сферы проявления цифровой ловушки для определения ее мультиэффектов в организации

- эффект I — возникает при взаимодействии технологий цифровой экономики с учетом отрасли и системы управления организацией и может приводить к постоянному обновлению программного обеспечения процессов управления в организации и, как следствие, к полной зависимости руководителя от предложений рынка таких технологий;

- эффект II — возникает при взаимодействии цифровой экономики и кадрового ресурса менеджмента организации и будет определяться способностью человека использовать искусственный интеллект и другие цифровые технологии, актуальные для отрасли, или отказываться от таких нововведений и проигрывать по рентабельности, конкурентоспособности на рынке;
- эффект III — возникает при взаимодействии системы управления организацией и кадрового ресурса менеджмента организации в цифровом ключе и может быть связан со все большим спросом на модели бирюзовых организаций с точки зрения полной цифровизации системы управления и возможности без традиционных способов управления и взаимодействия между структурными подразделениями организации решать поставленные перед ней цели и задачи;
- эффект IV — возникает при взаимодействии всех трех сфер проявления цифровой ловушки, когда можно ожидать комбинированных последствий для руководителя организации от всех «нововведений».

Влияние цифровой ловушки на интеллектуальную деятельность руководителя

Под интеллектуальной деятельностью руководителя мы понимаем мыслительную, когнитивную деятельность, направленную на анализ информации, генерацию идей, стратегическое планирование, оценку рисков и принятие уникальных, нестандартных управленческих решений (до цифровизации).

На фоне формализации процессов применения искусственного интеллекта в разных видах профессиональной деятельности можно определить, какие последствия таких нововведений имеются для самого процесса принятия управленческого решения.

Сконцентрируемся на рассмотрении процесса принятия управленческого решения на микроуровне – в рамках отдельной должности с учетом вариантов стратегического управления (средне- и долгосрочные цели организации), институционального управления (формализованные в документах, миссии, локальных нормативных актах организации правила и методы управления) и ручного управления, направленного на оперативное решение возникающих текущих проблем с учетом нестабильности, неопределенности среды и факторов, влияющих на процессы организации. Сосредоточимся на примере ручного управления, когда центральной частью алгоритма принятия управленческого решения ставится процесс выявления и анализа проблем, с которыми сталкивается организация, для оперативного, рационального и эффективного решения силами менеджмента. В рамках эксперимента этапы алгоритма принятия управленческого решения были заданы нейросетью (CoPilot) с учетом полученного задания – с позиции идеального управленца предложить идеальный алгоритм принятия управленческого решения в любой сфере профессиональной деятельности. Полученный результат представлен на рис. 5.



Рисунок 5. Алгоритм принятия управленческого решения, сгенерированный ИИ (CoPilot)

Конечно, детализация подобного алгоритма возможна и доступна в контексте методов и инструментов сбора данных и их обработки, хранения с последующим анализом актуальными методами динамического, индексного, выборочного, дисперсионного, исторического, логического анализа, что включается в набор традиционных приемов исследователя, а также детализации методов принятия и реализации управленческих решений с учетом уровня руководителя. Тем не менее, используя данный каркас алгоритма, представим наше видение результатов цифровизации данных этапов с последствиями для организации, ее руководителей и других участников процессов. Руководствуясь лозунгом, что «Робот никогда не станет личностью», на рис. 6 представим уровень вовлеченности ИИ в целом, и больших генеративных моделей в частности, в эти этапы.

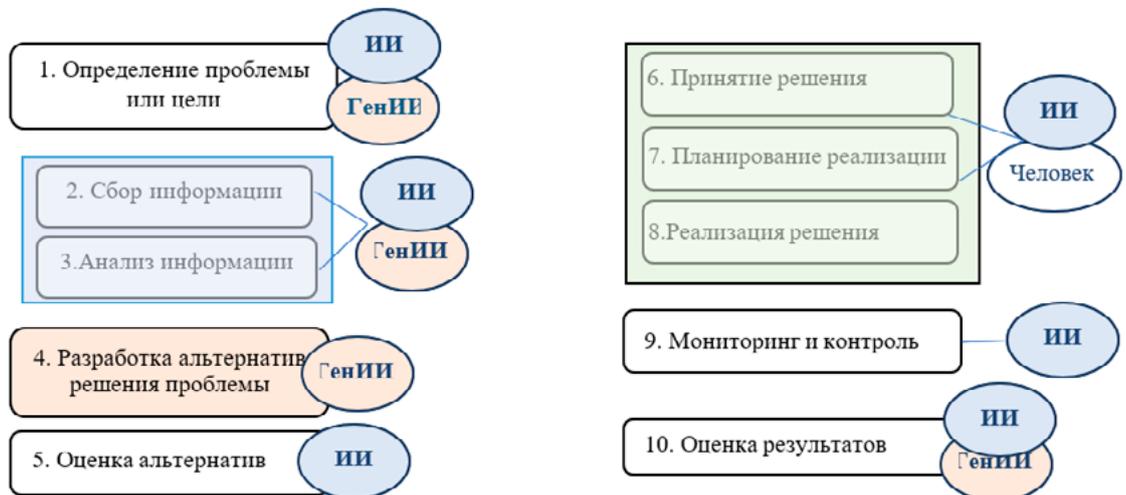


Рисунок 6. Алгоритм принятия управленческого решения с использованием ИИ и ГенИИ

Уточнение различия между искусственным интеллектом и генеративным ИИ связано с необходимостью детализировать специфику ГенИИ как подвида ИИ:

- ИИ - AI (Artificial Intelligence) представляет собой достаточно широкий класс цифровых систем, решающих задачи, типичные для человеческой интеллектуальной деятельности, на основе машинного обучения для понимания и предсказания данных (анализ данных, прогнозирование, распознавание лиц Face ID и т.п.) для понимания, анализа окружающих процессов и явлений, для принятия решений;
- ГенИИ - GenAI (Generative AI) определяется как подвида ИИ, который создает новый продукт (текст, изображение, код, музыку и т.п.) на основе обучающих данных, т.е. речь идет о таких нейросетях, как ChatGPT, CoPilot и др., которые не предназначены для решения одной задачи, а выступают универсальной технологией, способной генерировать разный контент, создавая новое, при этом если ИИ возможен без ГенИИ, то большие генеративные модели невозможны без ИИ.

Представим краткие пояснения роли ИИ и ГенИИ для каждого этапа принятия управленческого решения:

- для определения проблемы или цели организации с учетом текущей ситуации и конкуренции на рынке ИИ привлекается для обработки больших объемов данных и выявления скрытых, нетипичных для организации проблем, а также для прогнозирования потенциальных угроз и рисков на основе накопленных данных и выявленных тенденций; роль ГенИИ может заключаться в создании вариантов формулировок проблем на основе анализа текстовых данных;
- при сборе информации ИИ обеспечивает необходимую базу из открытых источников и далее ГенИИ может ее обрабатывать (видео, аудио материалы с использованием NLP (Natural Language Processing));
- для анализа информации также возможно применение технологий машинного обучения ИИ для определения связей и зависимостей в собранных данных; ГенИИ направлен на поиск смысла в хаотичных данных (скрытые тренды, например), расшифровку записей глубинных интервью, открытых вопросов при анкетировании и т.п. с добавлением интерпретации;
- на этапе разработки альтернатив решения проблемы преимущества за ГенИИ, который направлен на генерацию гипотез, симулирование сценариев решения проблемы, мозговой штурм разрабатываемых сценариев;
- при оценке полученных альтернатив уместно использование ИИ для применения машинного обучения в прогнозировании и моделировании результатов каждого сценария, анализа рисков;
- на этапе принятия решения сохраняется лидерство человека, действия которого, тем не менее, уже зависят от предложенных искусственным интеллектом оптимальных решений и вариантов;
- при планировании реализации решения ИИ играет большую роль в решении вопросов распределения задач, составления графиков реализации процессов, ресурсном обеспечении;
- аналогично доминирует ИИ и при реализации решения, так как на фоне автоматизации (роботизации) рутинных процессов действия человека на этом этапе все сильнее и сильнее становятся зависимыми от таких роботов-помощников;
- для мониторинга и контроля приоритет также остается за ИИ в силу цели и задач этого этапа, связанных с отслеживанием отклонений фактических показателей от плановых и достижение критериев эффективного процесса принятия решений в целом;
- на заключительном этапе оценки результатов следует снова привести совместную работу ИИ и ГенИИ как для автоматизированного анализа эффективности, так и для генерирования отчетов с уникальными выводами и интерпретациями.

Растущая зависимость в процессах принятия управленческого решения от ИИ и ГенИИ на этапах сбора и анализа данных, создания и оценки альтернативных вариантов решения проблемы организации, с одной стороны, ускоряет и упрощает такую работу, делая ее максимально обоснованной фактами, примерами, накопленными трендами, с другой стороны, избыточное доверие и монополизация положения ИИ и ГенИИ в управленческой сфере может привести к снижению человеческого контроля за результатами применения данных цифровых технологий и утрате навыков самостоятельной аналитической деятельности. Кроме того, следует помнить о неспособности данных систем адекватно реагировать на непредсказуемые события и новшества, требующие человеческой экспертной оценки.

Трансформация профессиональной деятельности руководителя в условиях цифровой ловушки

Профессиональную деятельность руководителя мы рассматриваем как практическую реализацию управленческих функций и принятых решений, осуществляемую на основе накопленного опыта и профессиональных компетенций в соответствии с уровнем управления в организации.

Вследствие происходящих в условиях цифровизации в управлении трансформаций и нововведений можно говорить о растущей роли «робота» – больших генеративных моделей одновременно с внедрением других цифровых технологий (цифровых двойников, блокчейн и т.п.) в деятельность любой современной организации. Если определять последствия цифровизации управленческой деятельности через эффекты цифровой ловушки, то можно предложить вариант трансформации содержания интеллектуальной и профессиональной деятельности руководителя с участием робота как полноценного инициатора процесса (а не только исполнителя – владельца процесса). На рис. 7 и 8 продемонстрировано авторское видение роли руководителя как инициатора процессов, в том числе во взаимодействии со своими подчиненными, до и после включения в процессы искусственного интеллекта.

		Интеллектуальная деятельность	Профессиональная деятельность
Руководители – Инициаторы процесса	Руководитель	Личные навыки, способствующие позиции лидера (формального и неформального)	Компетенции менеджера по уровням управления
Сотрудники – Владельцы процесса	Специалист	Рационализация рабочего места Основа карьерного роста	Должностная инструкция Рост профессионализма со временем

Рисунок 7. Матрица взаимодействия руководителя и специалиста организации в условиях отсутствия искусственного интеллекта

Цифровая ловушка влияет на всех участников организации, включая специалистов, для которых конкуренция с роботом представляется основной задачей сохранения своих уникальных профессиональных и интеллектуальных качеств в процессах организации, а не только желанием сохранить свое рабочее место.

		Результаты Влияния Цифровой ловушки	Интеллектуальная деятельность	Профессиональная деятельность
Руководители с Роботом – Инициаторы процесса	Руководитель		Актуальные навыки лидера на уровне Top-менеджмента Размывание значимости лидерских качеств в остальных системах управления	Минимизация участия Руководителя в среднем и низовом уровнях управления
Роботы – Владельцы процесса	Специалист		Конкуренция в рационализации с GenAI Смена сферы деятельности на более уникальную в трудовых функциях	Замена Роботом по всем более-менее рутинных процессах Высокая конкуренция человека с роботом за профессионализм

Рисунок 8. Матрица взаимодействия руководителя и специалиста организации в условиях влияния цифровой ловушки

В промежутке между этими двумя матрицами можно наблюдать борьбу человека и робота на горизонтальном уровне – в форме конкуренции за представленный функционал, и с позиции привлекательности инвестиций в совершенствование робота или человека, их интеллектуальных и профессиональных способностей.

Можно говорить о некоем партнерстве руководителя и ИИ как соинициаторов процессов в организации, так как технологические нововведения больше угрожают роли специалистов, которые часто будут проигрывать искусственному интеллекту по скорости, качеству, стоимости, результату эксплуатации.

Заключение

По итогам проведенного исследования можно утверждать, что в интеллектуальной и профессиональной деятельности руководителя организации не остается процессов, в которые невозможно внедрить технологии искусственного интеллекта. Это позволяет говорить о системной природе цифровой ловушки, охватывающей все процессы в организации, включая управление.

Российские и зарубежные исследователи определяют цифровую ловушку в контексте развития информационного общества и интернета, фиксируя внимание на отдельных проблемах и проявлениях цифровизации и цифровой трансформации в общественных процессах, и даже выводя основы цифровой ловушки и ее последствий на уровень концепции.

Сужая область исследования природы и содержания цифровой ловушки, ее проявления до уровня интеллектуальной и профессиональной деятельности руководителя и его подчиненных в организации, отметим, что одновременно с эффектом цифровой ловушки активное внедрение искусственного интеллекта и больших генеративных моделей приводит к трансформации мотивационной эффективности и содержания интеллектуальной и профессиональной деятельности человека.

Такие тенденции имеют как положительные, так и отрицательные последствия:

- эффект цифровой ловушки определяет степень активности руководителя с точки зрения авторства, самодостаточности, независимости, которую он еще может самостоятельно реализовывать в процессах принятия управленческих решений;

- положительные последствия цифровой ловушки связаны с преимуществами, которые организация получает от внедрения искусственного интеллекта в своей системе управления и которые связаны с ускорением поиска информации и выбором лучшего сценария развития по заданным критериям и целевым установкам;
- применение искусственного интеллекта на всех этапах процесса принятия управленческих решений обеспечивает подобие конкурентной борьбы между человеком и роботом, формируя запрос на непрерывное повышение квалификации и уникальность и качество предлагаемого результата человеческой интеллектуальной и профессиональной деятельности.

Однако для новых поколений руководителей и специалистов рост зависимости от искусственного интеллекта приводит к состоянию полной зависимости от ИИ и ГенИИ в доказательной политике принимаемых решений и процессов на фоне постоянного совершенствования и саморазвития таких цифровых технологий. Результаты анализа содержания интеллектуальной и профессиональной деятельности руководителя и специалиста организации до и после внедрения искусственного интеллекта подтверждают тезис о росте угроз примитивизации человеческой деятельности и повышения нечувствительности (неэластичности) к новым задачам.

Замена и подмена человека роботом - процесс закономерный и усугубляемый финансовыми интересами инвесторов и собственников, заинтересованных в непрерывном росте эффективности своих бизнес-проектов. Перспективой дальнейшего исследования цифровой ловушки может стать разработка моделей ее преодоления, направленных на сохранение за руководителем ключевых компетенций и стратегических функций в условиях неизбежной и прогрессирующей цифровизации.

Список литературы:

1. Авдеева И.Л., Головина Т.А., Парахина Л.В. Развитие цифровых технологий в экономике и управлении: российский и зарубежный опыт // Вопросы управления. 2017. № 6(49). С. 50-56.
2. Анализ и оценка факторов, оказывающих влияние на процесс принятия оперативных решений в условиях цифровой трансформации экономики / Н.Н. Скитер [и др.] // Финансовый бизнес. 2022. № 12 (234). С. 184-186.
3. Армашова-Тельник Г.С. Проблематика принятия управленческих решений в условиях цифровизации экономики России // Инновационная наука. 2020. № 4. С. 96-100.
4. Дятлов С.А. Искусственный интеллект и ловушки цифровой трансформации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 6. С. 30-33.
5. Кочергина Т.Е. Системные ловушки современной мировой экономики // Terra Economicus. 2012. Т. 10. № 1. Часть 3. С. 223-227.
6. Лейбенштейн Х. Аллокативная эффективность в сравнении с «Х-эффективностью» // Вехи экономической мысли. Т.2. Теория фирмы. СПб.: Экономическая школа, 2000. С. 477-506.
7. Микрюков А.А. Когнитивные технологии в системах поддержки принятия решений в цифровой экономике // Инновации и инвестиции. 2018. № 6. С. 127-131.
8. Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. 1999. № 2. С. 1-37.

9. Рожков Е.В. Интеллектуальные роботизированные технологии и их анализ // Общество, экономика, управление. 2023. Т. 8. № 3. С. 64–67. DOI: 10.47475/2618-9852-2023-8-3-64-67
10. Ситуационное принятие решений в условиях цифровых трансформаций в экономике / Л.В. Глухова [и др.] // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2023. Т. 2. № 1(51). С. 54-61. DOI: 10.51965/2076-7919_2023_2_1_54.
11. Юсупова С.М. Процесс принятия управленческих решений в организации в условиях развития цифровой экономики // Гуманитарный научный журнал. 2023. № 3-1. С. 28-37.
12. Acemoglu D., Autor D.H., Johnson S. Can We Have Pro-worker AI?: Choosing a Path of Machines in Service of Minds. CEPR Policy Insight 123, Press, Paris & London. 2023. URL: <https://cepr.org/publications/policy-insight-123-can-we-have-pro-worker-ai-choosing-path-machines-service-minds>
13. Acemoglu D., Restrepo P. The Race between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment // American Economic Review. 2018. Vol. 108. N 6. P. 1488-1542.
14. Eskandar K. The digital trap: unraveling the neuropsychological impact of technology addiction // Neuropsychological Trends. 2025. N 37. P. 7-23. DOI: 10.7358/neur-2025-037-eska
15. Hindman M. The Internet Trap. How the Digital Economy Builds Monopolies and Undermines Democracy. - Princeton University Press, 2018. 256 p.
16. Shrestha Y.R., Krishna V., Krogh G. Augmenting organizational decision-making with deep learning algorithms: Principles, promises, and challenges // Journal of Business Research. 2021. Vol. 123. P. 588-603. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.09.068.

Digital trap in the intellectual and professional activities of the manager of the organization

Buletova Natalia Evgenievna

Doctor of Economics, Professor of the Department of State Regulation of Economy, Institute of Public Administration and Management, RANEPА, Moscow, Russian Federation; Leading Researcher, St. Petersburg Scientific Center of the Russian Academy of Sciences, St. Petersburg, Russian Federation
e-mail: buletova-ne@ranepa.ru

Abstract

The article examines the influence of the digital trap phenomenon on the intellectual and professional activities of managers at the organizational level. The author's interpretation of the digital trap as one of the effects of digitalization is presented. The genesis and essential characteristics of the digital trap for the manager are



substantiated at the theoretical level. The consequences of its influence on the content of intellectual activity (using the example of the process of making management decisions) and the transformation of professional (managerial) activity are determined. A comparative analysis of the content of the intellectual and professional activity of the manager before and after the impact of the digital trap is carried out.

Key words

- manager • intellectual activity • professional activity • digital trap • artificial intelligence
- large generative models •

References

1. Avdeeva I.L., Golovina T.A., Parakhina L.V. Development of digital technologies in economics and management: Russian and foreign experience // *Issues of Management*. 2017. N 6(49). P. 50-56.
2. Analysis and assessment of factors influencing the process of making operational decisions in the context of digital transformation of the economy / N.N. Skiter [et al.] // *Financial business*. 2022. N 12 (234). P. 184-186.
3. Armašova-Telnik G.S. Problems of making management decisions in the context of digitalization of the Russian economy // *Innovative science*. 2020. N 4. P. 96-100.
4. Dyatlov S.A. Artificial intelligence and the pitfalls of digital transformation // *Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics*. 2022. N 6. P. 30-33.
5. Kochergina T.E. Systemic traps of the modern world economy // *Terra Economicus*. 2012. Vol. 10. N 1. Part 3. P. 223-227.
6. Leibenstein H. Allocative efficiency in comparison with «X-efficiency» // *Milestones of economic thought*. Vol. 2. Theory of the firm. St. Petersburg: Economic school, 2000. P. 477-506.
7. Mikryukov A.A. Cognitive technologies in decision support systems in the digital economy // *Innovations and investments*. 2018. N 6. P. 127-131.
8. Polterovich V.M. Institutional traps and economic reforms // *Economics and mathematical methods*. 1999. N 2. P. 1-37.
9. Rozhkov E.V. Intelligent robotic technologies and their analysis // *Society, economy, management*. 2023. Vol. 8. N 3. P. 64-67. DOI: 10.47475/2618-9852-2023-8-3-64-67.
10. Situational decision-making in the context of digital transformations in the economy / L.V. Glukhova [et al.] // *Bulletin of the Volga University named after V.N. Tatishchev*. 2023. Vol. 2. N 1(51). P. 54-61. DOI: 10.51965/2076-7919_2023_2_1_54.
11. Yusupova S.M. The process of making management decisions in an organization in the context of the development of the digital economy // *Humanitarian scientific journal*. 2023. N 3-1. P. 28-37.
12. Acemoglu D., Autor D.H., Johnson S. Can We Have Pro-worker AI?: Choosing a Path of Machines in Service of Minds. CEPR Policy Insight 123, Press, Paris & London. 2023. URL: <https://cepr.org/publications/policy-insight-123-can-we-have-pro-worker-ai-choosing-path-machines-service-minds>
13. Acemoglu D., Restrepo P. The Race between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment // *American Economic Review*. 2018. Vol. 108. N 6. P. 1488-1542.

14. Eskandar K. The digital trap: unraveling the neuropsychological impact of technology addiction // *Neuropsychological Trends*. 2025. N 37. P. 7-25. DOI: 10.7358/neur-2025-037-eska
15. Hindman M. *The Internet Trap. How the Digital Economy Builds Monopolies and Undermines Democracy*. Princeton University Press, 2018. 256 p.
16. Shrestha Y.R., Krishna V., Krogh G. Augmenting organizational decision-making with deep learning algorithms: Principles, promises, and challenges // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 123. P. 588-603. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.09.068.

Поступила в редакцию: 29.07.2025

Принята в печать: 19.09.2025

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

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