

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

№ 1 (25) | 2025



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ  
АКАДЕМИЯ



ВШГУ  
Высшая школа  
государственного  
управления

ФЭИР  
ВШГУ РАНХиГС

ФАКУЛЬТЕТ  
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КАДРОВ

---

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

Основан в 2019 году

---

№ 1 (25) | 2025

---

ISSN 2782-4144 (online)



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

## Учредитель издания

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

## Издатель

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

## Редакция

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

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

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

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

## Редакционная коллегия

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## О журнале

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

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

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

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

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

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

# Содержание



## От редакционного коллектива

7

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

Комаров В.В.

Лидерский потенциал личности: состояние и перспективы исследований

9

Володарская Е.А., Стегин С.В.

Самоотношение и особенности самопрезентации подростков в социальных сетях

24

## Государственное и муниципальное управление: наука и практика

Поличка Н.П.

Социальное развитие российского общества: новые ценностные ориентиры и умения граждан

43

Шебураков И.Б.

Классификатор управленческих должностей в управлении карьерными траекториями руководителей

52

## Траектории личностного и профессионального развития

Еварович С.А., Мартынова С.Э.

Профессиональное развитие сквозь призму мнения гражданских служащих

66

Балицкий П.С.

Военная подготовка как инструмент формирования личности гражданина и защитника родины

78

## Современные кадровые технологии

Каплунович С.М., Каплунович И.Я.

Оценка потенциала развития сотрудников организации  
посредством методики «Ключевое слово» \_\_\_\_\_

90

## Памятные даты

Факультету оценки и развития управленческих кадров ВШГУ  
Президентской академии — 10 лет \_\_\_\_\_

99

# От редакционного коллектива

## Уважаемые авторы и читатели!

Перед вами первый, мартовский номер журнала «Личность: ресурсы и потенциал» в 2025 году.

Как известно, проблема личности занимает важное место в современных социальных и гуманитарных науках — от философии, психологии и педагогики до истории, культурологии и эстетики. Каждая из этих наук изучает личность со своей точки зрения, постепенно добавляя к пониманию этого сложного феномена всё новые и новые аспекты. При этом можно утверждать, что в исследованиях личности никогда не будет поставлена последняя точка. Ведь как бы мы ни рассматривали личность: как совокупность социально значимых качеств индивида, как субъект деятельности и жизни или как индивидуальность, — мы должны помнить о том, что личность формируется, проявляется и развивается, активно взаимодействуя с внешним постоянно изменяющимся миром, а значит, и сама личность постоянно изменяется, открывая в себе новые ресурсы, выстраивая по-новому отношения с миром, определяя для себя новые траектории развития. И это открывает новые горизонты исследований для представителей самых разных наук.

В нашем журнале мы публикуем результаты таких новых исследований. Вот и в этом номере опубликованы статьи, раскрывающие проблему личности с самых разных сторон.

Так, Е.А. Володарская и С.В.Стегин рассматривают особенности самоотношения и самопрезентации подростков в социальных сетях, а И.Б.Шебураков — роль классификатора управленческих должностей в управлении карьерными траекториями руководителей. Вы сможете узнать о состоянии и перспективах исследований лидерского потенциала личности (В.В.Комаров), о том, как использовать военную подготовку в процессе формирования личности гражданина и защитника родины (П.С. Балицкий), о перспективах создания целостной системы воспитания и обучения активных граждан участию в делах публичной власти (Н.П.Поличка), о том, как видят свое профессиональное развитие гражданские служащие (С.А. Еварович и С.Э. Мартынова). Наконец, в статье С.М. Каплунович и И.Я. Каплунович описывается новый инструмент оценки потенциала развития сотрудников организации.

Мы надеемся, что знакомство с материалами, опубликованными в этом номере, добавит что-то новое к пониманию личности во всем ее многообразии и подтолкнет вас к собственным исследованиям и практическим разработкам.

**Елена Владимировна Селезнева,**  
доктор психологических наук, профессор,  
главный редактор журнала «Личность: ресурсы и потенциал»

СОДЕРЖАНИЕ



СЛЕДУЮЩАЯ



ЛИЧНОСТЬ:  
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



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



# Лидерский потенциал личности: состояние и перспективы исследований



## Комаров Вадим Владимирович

Кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник Самарского филиала РАНХиГС; Самара, Российская Федерация

e-mail: [komarov.sn1@yandex.ru](mailto:komarov.sn1@yandex.ru)

## Аннотация

Статья посвящена исследованию лидерского потенциала личности и перспективам его развития в организационной среде. Лидерский потенциал рассматривается как важный фактор повышения эффективности и результативности работы организаций. Проанализированы основные подходы к определению лидерского потенциала личности и его роли в управлении организациями. Выделены ключевые аспекты лидерского потенциала, его составляющие и активирующие факторы. Обсуждается важность развития лидерского потенциала в организациях для их устойчивого развития и формирования культуры непрерывного обучения. Затрагиваются вопросы выявления границ между потенциальным и актуальным лидерством, описываются методы и стратегии развития лидерских качеств. Намечены перспективные направления дальнейших исследований в данной области.

## Ключевые слова

• лидерство • лидерский потенциал • личностный потенциал • составляющие лидерского потенциала • социальный интеллект •

## Благодарности

Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

## Введение

Тема лидерства всегда была и остается одной из самых значимых в различных сферах жизни общества: от бизнеса до политики, от образования до управления организациями. Феномен неослабевающего внимания к этой теме объясняется той ролью, которую лидерство играет в достижении целей социальных групп и организаций, мотивации участников производственных и организационных процессов, создании эффективной команды и управлении изменениями. В условиях современного мира, где конкуренция усиливается, а изменения происходят все быстрее, способность к эффективному лидерству становится важнейшим фактором успеха любой организации или группы.

Выявление лидерского потенциала и его развитие уже давно стало насущной потребностью организаций, заботящихся о своем развитии. Это обусловлено, во-первых, необходимостью формирования кадрового резерва действующих руководителей. Во-вторых, если лидерство рассматривать как особую способность быть эффективным в ситуациях неопределенности, развития, выбора, то работники с лидерским потенциалом становятся локомотивом движения организации к повышению результативности и эффективности. Традиционное ранее «воспроизводство менеджеров» в новой парадигме управления персоналом сменяется на «развитие и продвижение по карьерной лестнице сотрудников, обладающих лидерскими компетенциями» [17, с. 66].

Развитие лидерских качеств работников рассматривается как важная задача укрепления кадрового потенциала современных организаций и стратегический фактор их устойчивого развития<sup>1</sup>. Более того, именно лидерская позиция руководителей, их дальновидность способствует формированию культуры непрерывного обучения, расширения возможностей организации, повышения ее жизнестойкости [38].

В научной литературе лидерский потенциал рассматривается или в контексте становления личностных характеристик (лидерские качества дошкольников, школьников, студентов), или, уже в организационном контексте, определяется как способность к лидерству в группе, как неотъемлемая характеристика хорошего управленца. И при первом, и при втором подходе, остается без ответа вопрос о границе перехода лидерского потенциала в актуальное лидерство, не выявлены ключевые различия потенциального и актуального в структуре лидерских качеств. Требуется дополнительного осмысления набор факторов активации лидерского потенциала и их особенности.

Среди факторов, актуализирующих исследования лидерства, отметим:

- изменение бизнес-среды, вызванное процессами глобализации, цифровизации и ускоренным развитием технологий, что требует новых подходов к управлению;
- рост значимости человеческого капитала, который в эпоху знаний и информации становится основным ресурсом организаций;
- необходимость новых подходов при стратегическом планировании и управлении изменениями: в условиях постоянных изменений и неопределенности важно иметь лидеров, способных вести за собой команду, преодолевать кризисы и находить новые пути развития.

Несмотря на то, что лидерство является одной из наиболее изученных областей психологии и менеджмента, оно продолжает оставаться предметом активных исследований. Существует множество концепций и моделей лидерства, появляются новые концепции, учитывающие современные реалии. Тем не менее, несмотря на обширность исследований, существуют области, которые требуют

<sup>1</sup> Cabeza-Erikson I., Edwards K., Van Brabant T. Development of leadership capacities as a strategic factor for sustainability, Karlskrona: Blekinge Tekniska Högskola. 2008. 77 p.



дополнительного внимания. Например, малоизученными остаются вопросы, касающиеся специфики лидерства в условиях кризиса, межкультурного лидерства, его деструктивных проявлений, а также роли цифровых технологий в развитии лидерских компетенций.

Актуальность нашего исследования обусловлена необходимостью изучения современных тенденций функционирования и развития организаций и изменений особенностей лидерского влияния, связанные с этими факторами.

Задачами нашего исследования являются: анализ основных подходов к определению лидерского потенциала личности; выделение составляющих лидерского потенциала и особенностей его развития; определение направлений будущих исследований.

## Основные подходы к определению лидерского потенциала личности

Наиболее популярное, пожалуй, понимание лидерского потенциала связано с обобщенными качествами / компетенциями / опытом и навыками руководителя. При этом в качестве значимых факторов лидерского потенциала рассматривают структуру группы, в которой проявляется лидерство, а также содержание совместной деятельности. В то же время реализацию лидерского потенциала связывают не только с проявлением лидерских способностей в деятельности, но и с самоутверждением одного из участников группы в позиции лидера на основе субъективной внешней оценки [25].

Занять ведущую позицию в группе индивиду помогают не только определенные лидерские качества, но и его активная позиция, целеустремленность, соответствующая мотивация, которые можно определить как личностные устремления, подкрепленные лидерскими задатками и обеспечивающие его успешную адаптацию к роли лидера [24]. Таким образом, проактивная позиция руководителя, активирующая его внутренние ресурсы (сформировавшиеся на основе характерологических особенностей и возобновляемые через получение новых знаний и опыта), запускает механизм лидирования в группе. Более того, эта субъективная активность позволяет индивиду постоянно развивать свой лидерский потенциал, а не только проявлять его ситуативно в динамическом взаимодействии со своим социокультурным окружением [31].

Лидерский потенциал исследователи рассматривают с разных позиций и по-разному трактуют данное понятие.

Часть ученых определяет лидерский потенциал как качество, характеристику личности, полагая, что лидерский потенциал это:

- социально-психологическая характеристика, которая демонстрирует способность человека к успешному осуществлению лидерства как в конкретной ситуации, так и вне ее;<sup>2</sup>
- качественная характеристика, отражающая совокупность внутренних ресурсов человека, повышающая авторитет человека в группе;<sup>3</sup>
- интегральное качество личности, обеспечивающее эффективность совместной деятельности с использованием личностного и делового ресурса [18].

Лидерский потенциал также рассматривается как качество личности, определяющее успех деятельности лидера в конкретной ситуации, т.е.:

<sup>2</sup> Кирсанов М.В. Лидерский потенциал антикризисных управляющих: Дис. ... канд. психол. наук. М., 2003. 175 с.

<sup>3</sup> Дрыгина И.В. Активизация лидерского потенциала личности студента в образовательном процессе вуза: Автореф. дис.... канд. пед. наук. Красноярск, 2003. 23 с.



- особое качество, которое определяет эффективность деятельности личности в конкретных объективных условиях, и обеспечивает завоевание авторитета у подчиненных через свои личностные и деловые ресурсы [8; 22];
- индивидуально- и социально-психологическая характеристика личности: в первом случае, лидерский потенциал – это наличие у индивида качеств, которые способствуют оказанию влияния на других членов группы, во втором – это способность индивида быть лидером в конкретной ситуации [5].

В большинстве определений лидерского потенциала подчеркивается его сложность, интегративность, т.е. лидерский потенциал трактуется как совокупность качеств личности, ее определенных характеристик:

- системное, интегративное личностное образование, включающее интеллектуальные, мотивационные, эмоционально-волевые, ценностные черты, личностные способности, внутренние потребности, а также умения, навыки и компетенции, которые, в свою очередь, способствуют формированию соответствующего поведения и продуктивности жизнедеятельности [4];
- совокупность психологических качеств, соответствующих интересам группы и наиболее ценных в процессе решения критических задач [24];
- совокупность индивидуальных качеств, обеспечивающих эффективность деятельности [15];
- совокупность качеств, необходимых в профессиональной среде, которые позволяют руководителю выполнять главенствующую роль в группе, мотивировать сотрудников и увлекать их за собой, ведя к общей цели;<sup>4</sup>
- совокупность задатков и способностей личности (коммуникативных, организаторских, интеллектуальных, креативных), проявляющихся в ситуациях взаимодействия и позволяющих индивиду самореализоваться как лидеру [25];
- совокупность внутренних качеств и черт характера, таких как: воля, способность преодолевать препятствия на пути к цели; настойчивость; терпеливость; инициативность; психологическая устойчивость; гибкость; самокритичность; требовательность к себе, так и к другим; критичность; надежность; выносливость; восприимчивость к новому; стрессоустойчивость; оптимизм; решительность;<sup>5</sup>
- личностное образование, определенный набор психологических особенностей и компетенций: личностных черт, дающих индивиду определенность и осмысление себя в этой роли, способностей, позволяющих успешно реализовывать лидерские функции, операциональных умений и навыков, помогающих выстроить стратегию деятельности [10];
- совокупность качеств, отличающих человека от других членов группы возможностью эффективно на них воздействовать, умением контролировать ситуацию [20];
- совокупность способностей, навыков и характеристик, которые позволяют человеку эффективно руководить другими и достигать поставленных целей, проявляя лидерские качества и потенциал для роста при реализации управленческих ролей [1].

В некоторых подходах к анализу рассматриваемой дефиниции на первый план выходят не сами качества, заложенные в личностной структуре человека и связанные с его лидерскими способностями, а факторы, которые эти возможности активируют. С этой точки зрения, лидерский потенциал трактуется как возможность, шанс проявить себя как лидера в группе:

<sup>4</sup> Медведева Т.В. Оптимизация процесса развития лидерского потенциала руководителя: Дис. ... канд. психол. наук. М., 2010. 194 с.

<sup>5</sup> Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М.: Изд-во Института Психотерапии. 2002. 490 с.



- лидерский потенциал предполагает обеспечение возможности индивиду занять место лидера в группе и применить свои лидерские способности в процессе управления [7];
- являясь сложным многокомпонентным явлением, обеспеченным разнообразными личностными способностями и операциональными умениями человека, лидерский потенциал реализуется в определенных условиях, в которых он проявляется адекватно сложившейся ситуации и способствует достижению успеха в индивидуальной и групповой деятельности [9];
- лидерский потенциал – это возможность влиять на работников, добиваясь реализации целей на основе формирования организационных отношений [3];
- лидерский потенциал – это определенная возможность, сила, включающая источники и средства, которые могут быть использованы для решения какой-либо проблемы, для достижения определенной цели [27];
- лидерский потенциал – это совокупность ресурсов и возможностей личности, позволяющая ей занять лидерское положение в малой группе и / или по результатам индивидуальной деятельности [11].

Как подчеркивают Е.А. Смирнова и С.Т. Менлибаева, лидерский потенциал формируется и развивается в детском возрасте в ситуациях, когда ребенок для решения какой-либо проблемы, игровой задачи, обеспечения собственной потребности использует различные приемы воздействия на других людей [27]. Очевидно, что воспитательные задачи, решаемые родителями, воспитателями и, в дальнейшем, учителями и иными референтными лицами, должны быть направлены на развитие позитивных лидерских навыков (развитие конструктивного лидерства) и купирование негативных его проявлений (противостояние развитию деструктивных лидерских черт).

Детерминированность лидерского потенциала исследователи рассматривают в трех аспектах, отражающих последовательность его формирования и развития: (1) на основе заложенных качеств личности (темперамент, когнитивные способности, присущие индивиду с рождения черты характера); (2) на основе обучения, становления ценностно-целевых установок и мотивации; (3) на основе опыта профессионального становления, совместной деятельности, управленческих компетенций и лидерских навыков [15; 27].

Реальный опыт лидерства и даже сам факт возможного лидерства (например, при ожидании назначения на руководящую должность), оказывают влияние на состояние лидерского потенциала. Исследование Е. Ассельманн с коллегами показало, что в ситуации подготовки к руководству потенциальные лидеры становились более экстравертными, открытыми, эмоционально стабильными, готовыми к риску, более устойчивыми в самоконтроле; однако после того как человек занимал руководящую должность, у него снижался уровень экстраверсии, добросовестности и готовности идти на риск, но повышалось чувство собственного достоинства [32]. Важно отметить, что готовность к переменам, риску, принятие двусмысленности и толерантность к неопределенности – значимые качества современного лидера. Их динамическая неустойчивость в ситуациях карьерного роста требует детального изучения, как и сами процессы развития и коррекции лидерских черт в зависимости от опыта лидерства [35].

Исходя из нашего понимания потенциала человека [13; 14], мы считаем, что лидерский потенциал – это напряжение, вызванное противоречиями между актуальными ресурсами личности, связанными со способностями к управлению людьми, характерологическими особенностями и компетенциями, позволяющими успешно реализовать роли и функции лидера в группе, и возможностями использования этих ресурсов, обусловленными подходящей для проявления лидерства ситуацией, благорасположением основной части группы, мотивационными, ценностными и целевыми устремлениями личности потенциального



лидера. Разрядка данного напряжения превращает потенциального лидера в настоящего за счет перехода потенциальной психической энергии в актуальную. В то же время, актуальное лидерство расширяет возможности личности через получение уникального опыта и знаний, развитие лидерских навыков, что, в свою очередь, усиливает лидерский потенциал – таким образом, руководитель потенциально может в дальнейшем успешно справляться с лидерством иного масштаба.

## Составляющие лидерского потенциала и особенности его развития

Лидерский потенциал, как и феномен лидерства в целом, стоит рассматривать в сочетании трех составляющих: личность самого лидера, группа последователей и ситуация, в которой лидерство проявляется. Именно контекст конкретной ситуации, включая особенности реакции ее участников на происходящее, а также совокупность их целей и мотивов, формирует сам феномен лидерства [39], т.е. создает условия перехода потенциального лидерства в актуальное, отражая не только потребности лидера во власти, но и, прежде всего, потребности группы в лидере.

Рассматривая концепции эффективного лидерства, М.М. Чемерс выделяет его неотъемлемые составляющие: надежность и легитимность влияния лидера на последователей, обладание необходимым статусом и ответственностью; способность мотивировать последователей на достижение общих целей; умение мобилизовать и направлять усилия группы, управлять групповым потенциалом [30, с. 20]. Тем самым подчеркивается значение лидерского потенциала в развитии потенциала группы, а также обозначаются условия, при которых лидерский потенциал может быть реализован: возникновение возможности проявить свои лидерские качества через обозначенный статус, полномочия (формализация ответственности в ситуации организационного лидерства) или через самовыдвижение, а также выдвижение группой на лидерскую позицию в ситуации необходимости взять управление этой группой для повышения ее эффективности в неформальном контексте (неформальное лидерство).

Лидерский потенциал исследователи обнаруживают у тех индивидов, которые, взаимодействуя определенным образом с другими, реагируют на социальное окружение. Например, не поддаются влиянию чужого мнения, могут пройти против большинства, умеют соотносить личные цели и ценности с групповыми, спокойно реагировать на ситуационные трудности [12]. Особым качеством личности, которое обуславливает лидерский потенциал, считается способность контролировать собственное поведение, которую расценивают как важный «индивидуальный ресурс» [26, с. 321].

Значимыми составляющими лидерского потенциала исследователи считают:

- амбициозность как стойкое стремление добиться успеха и достичь поставленных целей [23];
- силу личности, рассматриваемую как интегративное свойство человека, объединяющее его силу воли, устойчивость к стрессам, способность быть эффективным в напряженных ситуациях;<sup>6</sup>
- гибкость как интегративную характеристику личности, определяющую динамику осознания самоорганизации и саморегуляции в ситуации обеспечения процессов своей деятельности [29, с. 85];

<sup>6</sup>Ходаева Е.П. Психолого-акмеологические условия и факторы раскрытия лидерского потенциала политика: Дис. ... канд. психол. наук. М., 2002. 201 с.



- жизнеспособность как общий энергетический потенциал личности, обеспечивающий успешность решения управленческих задач, высокую компетентность общения, активность в группе [2];
- самоэффективность как интегративную характеристику, определяющую убежденность индивида в своих возможностях быть достаточно мотивированным и интеллектуально оснащенным, чтобы определенным способом регулировать собственное поведение, контролировать происходящие процессы, направленность к достижению целей [19; 33].

Важными социальными навыками лидера исследователи называют: социальную выразительность (способность к эффективному общению и умение вовлекать других в социальное взаимодействие), социальную чувствительность (умение слушать, способность понимать социальные ситуации, иметь общие представления о социальных правилах и нормах, следовать им); социальный контроль (социально-ролевой навык адекватного понимания социальной ситуации с точки зрения доминирования-контроля, понимания потребности других, проявление тактичности) [43].

Так как лидерство в основе своей социально обусловленный феномен, и его существование невозможно только на индивидуальном уровне, значимой составляющей лидерского потенциала следует признать социальный интеллект. Социальный интеллект, являясь основой эффективного взаимодействия любого индивида в социуме, в контексте лидерства приобретает дополнительную особенность – оно становится условием возникновения самого факта лидерства, важнейшим качеством эффективного лидера [21; 46]. Социальный интеллект помогает лидеру проявлять конструктивность при взаимодействии с группой и отдельными ее участниками, направленном на решение практических задач совместной деятельности. Это достигается за счет более широкого взгляда лидера на ситуацию, умения контролировать свои реакции в напряженных ситуациях и справляться со стрессом, связанным с межличностными конфликтами [45].

Таким образом, социальный интеллект лидера имеет двухкомпонентную структуру, которая включает: социальную восприимчивость или социальную перцепцию (способность понимать других людей, воспринимать их отдельно и в составе группы) и поведенческую гибкость (способность изменить поведение, учитывая особенности конкретной ситуации и новых задач). Лидеры должны быть способны определять требования и возможности решения деловых задач, с учетом особенностей состава группы исполнителей, и уметь адаптировать свое поведение под новые вводные конкретной ситуации [46]. Более того, развитый социальный интеллект позволяет лидеру при принятии решений и выборе моделей поведения опираться на широкий спектр сложных структур социальных представлений, перцептивных и поведенческих схем, что увеличивает его способность адаптироваться к неопределенности и умение принимать эффективные решения даже при неполных данных.

Социальный интеллект тесно связан с рефлексией лидера и самомониторингом, который можно рассматривать как одну из форм социальной перцепции и поведенческой гибкости [19]. Именно самомониторинг нередко становится основой возникновения лидерства, когда решение принять на себя ответственность за группу и ее совместные усилия детерминируется социальным опытом потенциального лидера и его проактивными личностными установками.

Под развитием лидерского потенциала зачастую понимают обучающие мероприятия, тренинги и деловые игры, расширение опыта руководства [6; 17; 28] и даже «внедрение частых и коротких бесед о карьерных целях и путях развития сотрудников в повседневную работу» [16, с. 9]. Стоит также выделить и другие современные направления и методы развития лидерского потенциала:

- использование приемов геймификации в учебных программах по лидерству [37];
- опыт обучения взрослых слушателей по программе курса дополнительного профессионального образования по лидерству [41];



- возможность самостоятельного обучения навыкам межличностного общения и лидерства, в том числе с помощью онлайн-учебника;<sup>7</sup>
- коучинговые инструменты развития лидерства, направленные на развитие сильных сторон личности, формирующие и поддерживающие позитивное лидерство [36; 40; 44];
- применение различных стратегий и подходов как комплекса мер, способствующих развитию лидерства и наращиванию его потенциала, включая наставничество, программы обучения и системы организационной поддержки [38].

Анализируя факторы повышающие знания студентов, Ю. Чен и Ю. Сюй, отмечают взаимосвязь развития потенциала личности и совершенствования навыков, при этом развитие навыков в первую очередь связано с конкретными способностями и компетенциями, а наращивание потенциала рассматривается более широко – оно невозможно без создания благоприятной среды для роста и развития личности в целом [34].

Таким образом, наращивание потенциала человека выходит за рамки развития отдельных личностей, этот процесс свою эффективность получает через системный подход, связанный с усилиями по созданию особой организационной культуры, где культивируется стремление к развитию, поддерживаются инновации, наставничество и обмен опытом, где создана эффективная система управления на основе стратегического планирования. Такая «институциональная поддержка» [38, р. 42] обеспечивает устойчивую основу и среду для осуществления инициатив по наращиванию потенциала сотрудников, в том числе лидерского потенциала.

Еще одним фактором, способствующим наращиванию лидерского потенциала, является создание сетей сотрудничества, обучающих сообществ, обмен лучшими практиками, выходящие далеко за пределы отдельной организации. Такие сети способствуют более широкому взгляду на частные проблемы, развитию творчества, нестандартного мышления и инициативы, способствуют обмену опытом [42].

## Заключение

Мы определили, что лидерский потенциал – это не просто сложная комбинация качеств, навыков и компетенций, которые позволяют человеку занимать лидирующие позиции в группе и эффективно управлять ею, а феномен, отражающий противоречия между актуальными ресурсами личности, связанными со способностями к управлению людьми, характерологическими особенностями и компетенциями, позволяющими успешно реализовать роли и функции лидера в группе, и возможностями использования этих ресурсов.

Внимание к развитию лидерского потенциала руководителей – важный аспект успешного функционирования современной организации, связанный с укреплением кадрового потенциала и повышением устойчивости организации, а также формированием культуры непрерывного обучения и совершенствования процессов. При этом методами развития лидерского потенциала могут быть: обучение, тренинги, геймификация, коучинг и наставничество. Важно также создать соответствующую организационную культуру, поддерживать инициативу и творчество на всех уровнях реализации задач.

На развитие лидерского потенциала влияют такие факторы как личностные характеристики, знания и профессиональный опыт. Однако для полной ре-

<sup>7</sup>Matkin G., Headrick J., Sunderman H. M. Developing Human Potential: A Personal Approach to Leadership // Department of Agricultural Leadership, Education, and Communication at the University of Nebraska–Lincoln, 2023. DOI: 10.32873/unl.dc.oth.015





лизации лидерского потенциала необходимо наличие подходящих условий: соответствующего контекста, благорасположения основной части группы, мотивационных, ценностных и целевых устремлений потенциального лидера. Существует несколько направлений реализации лидерского потенциала, каждое из которых может быть как конструктивным, так и деструктивным в зависимости от личностных характеристик лидера. Эти направления охватывают такие аспекты, как управление изменениями, нацеленность на результаты или процессы, взаимоотношения, идеи, правила и контроль, а также и самореализацию.

Перспективными направлениями исследований лидерского потенциала следует считать:

- уточнение состава факторов, детерминирующих лидерский потенциал и оказывающих влияние на его активизацию и развитие;
- определение направленностей развития лидерского потенциала и формирование соответствующей типологии;
- анализ влияния лидерского потенциала на развитие потенциальных свойств группы;
- определение особенностей лидерского потенциала в сфере государственного-муниципального управления, а также разработку методов его выявления и развития;
- использование актуальных средств оценки лидерского потенциала и разработку новых инструментов оценки на основе уточненных данных о составе характеристик и особенностей активизации лидерского потенциала в конкретных организационных контекстах.

## Список литературы:

1. Борошова А.К. Стратегии и подходы к управлению лидерским потенциалом в организации // Вестник Кыргызского экономического университета имени М. Рыскулбекова. 2023. № 2(59). С. 89-91.
2. Буторина О.С., Рыльская Е.А. Жизнеспособность в структуре личностно-профессионального потенциала руководителя // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2017. Т. 2. № 4. С. 134-151.
3. Голикова О.Е. Роль и значение лидерского потенциала в управлении организацией // Вестник Национального Института Бизнеса. 2018. № 35. С. 18-21.
4. Гуничева Е.Л. Формирование лидерского потенциала студенческого актива // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2007. № 53. Т. 22. С. 294-299.
5. Евлашкина В.М. Лидерский потенциал и инструменты его оценки // Вестник образования и развития науки Российской академии естественных наук. 2020. № 1. С. 46-49. DOI: 10.26163/RAEN.2020.84.93.005.
6. Евтихов О.В. Тренинг лидерства: монография. СПб.: Речь. 2007. 256 с.
7. Евтихов О.В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития: монография. Красноярск: СибЮИ МВД России, 2011. 288 с.
8. Ефимчук О.С. Лидерский потенциал как особое качество современного специалиста // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2012. № 1 (45). С. 349-353.
9. Жданова Н.Е., Кружкова О.В. Психологические компоненты лидерского потенциала студентов в образовательном пространстве высшего учебного заведения // Педагогическое образование в России. 2015. № 2. С. 32-38.
10. Каминская Э.А., Волк М.И., Сичкарь Е.В. Роль стрессогенных условий в проявлении лидерского потенциала // Мир науки. Педагогика и психология.



2019. Т. 7, № 1. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/99PSMN119.pdf> (дата обращения: 12.07.2024).
11. Каргаполова Е.В., Бажданова Ю.В., Кокоулина О.П., Давыдова Ю.А. Лидерский потенциал спортсменов индивидуальных видов спорта // Перспективы науки и образования. 2022. № 3 (57). С. 507-522. DOI: 10.32744/pse.2022.3.29
  12. Касимова С.Г., Соловьев Р.И. Развитие лидерского потенциала старшеклассников // Концепт. 2014. № 4. С. 1-9.
  13. Комаров В.В. Подход к анализу динамики развития потенциальных свойств человека и общности // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание, 2023. № 9. С. 28-34. DOI: 10.37882/2500-3682.2023.08.04.
  14. Комаров В.В. Потенциал человека и общности как категория гуманитарного научного знания // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. 2024. № 7. С. 61-66. DOI: 10.37882/2500-3682.2024.07.10.
  15. Котрухова Р.И. Эффективное лидерство и развитие лидерского потенциала современной молодежи // Вестник Челябинского государственного университета. 2009. № 14 (152). С. 54-58.
  16. Кузнецов Д.А. Факторы и методы развития лидерского потенциала перспективных руководителей // Human Progress. 2016. Т. 2. № 9. С. 2-14.
  17. Кузнецов Д.А., Кулькова И. А. Исследование восприятия лидерства в организации // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе/ 2017. № 2 (22). С. 58-68.
  18. Менегетти А. Психология лидера / Перевод с итальянского ННБФ «Онтопсихология». Изд. 4-е, дополненное. М: ННБФ «Онтопсихология». 2004. 256 с.
  19. Михайличенко В. Личностный подход в изучении лидерства и его роль в процессе формирования лидерского потенциала студентов // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. 2017. № 4. С. 89-98.
  20. Мозганова О.А., Некрасова А.С. Взаимосвязь акцентуаций характера и лидерского потенциала у it-специалистов // Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации (Социальный инженер-2022): сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием, Москва, 12-16 декабря 2022 года. Том 11. М.: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)». 2022. С. 140-143.
  21. Пескова М.А., Иваненко К.А. Психологические аспекты взаимосвязи социального интеллекта и лидерского потенциала // Развитие профессионализма. 2017. № 2 (4). С. 66-69.
  22. Пожарский С.О. Исследование лидерского потенциала руководителей // Вестник Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева (Вестник КГПУ). 2015. № 3 (33). С. 207-212.
  23. Примаченко Я.В. Амбициозность как психологическое качество личности с лидерским потенциалом // Актуальные проблемы психологического знания. 2018. № 3 (48). С. 46-53.
  24. Примаченко Я.В. Технология исследования лидерского потенциала как одного из факторов успешной профессиональной адаптации руководителя // Материалы IV съезда РПО (18-21 сент. 2007 г.): В 3 т. Т. 3. М., Ростов н/Д: КРЕДО. 2007. С. 73-74.
  25. Рожков М.И. Педагогическое сопровождение реализации лидерского потенциала детей как целевая функция взаимодействия детских организации и дополнительного образования // Вестник Кыргызского государственного университета имени И. Арабаева. 2022. № 2. С. 159-163. DOI 10.33514/1694-7851-2022-2-159-163.



26. Сергиенко Е.А. От дифференциации к интеграции подходов и категорий в современном психологическом знании // Психологическое знание: Современное состояние и перспективы развития; под ред. А.Л. Журавлева, А.В. Юревича. М.: Изд-во «Институт психологии РАН». 2018. С. 308-331.
27. Смирнова Е.В., Менлибаева С.Т. Развитие лидерского потенциала у детей // Новые научные исследования: сборник статей III Международной научно-практической конференции, Пенза, 17 июня 2021 года. Пенза: Общество с ограниченной ответственностью «Наука и Просвещение». 2021. С. 203-205.
28. Судакова О. Н. Деловая игра как средство выявления лидерского потенциала // Современное образование: традиции и инновации 2022. № 2. С. 53-57. DOI: 10.51623/23132027\_222\_53.
29. Тодышева Т.Ю. Личностная гибкость в профессиональной деятельности // Вестник Бурятского государственного университета. 2010. № 5. С. 84-88.
30. Чемерс М.М. Эффективность лидерства: функциональная, конструктивистская и эмпирическая концепции // Лидерство и власть. Процессы идентичности в группах и организациях; под ред. Д.А. Книппенберга, М.А. Хогга. Пер. с англ. Харьков: Изд-во «Гуманитарный Центр». 2012. С. 17-37.
31. Шагидаева А.Б. Социальные аспекты активации лидерского потенциала в организациях // Социальная педагогика в России. Научно-методический журнал. 2018. № 2. С. 8-15.
32. Asselmann E., Holst E., Specht J. Longitudinal bidirectional associations between personality and becoming a leader // Journal of Personality. 2022. Vol. 91 (1). P. 1-14. DOI: 10.1111/jopy.12719.
33. Bandura A. Self-efficacy: the exercise of control. NY.: Worth Publishers, 1997. 604 p.
34. Chen Y., Xu Y. Influencing factors of knowledge enhancement of corporate universities in China // Kybernetes. 2021. Vol. 51 (4). P. 1555-1583.
35. Cuppello S., Treglown L., Furnham A. Intelligence, personality, and management level // Consulting Psychology Journal Practice and Research. 2024. Advance online publication. URL: <https://dx.doi.org/10.1037/cpb0000269> (дата обращения - 12.08.2024). DOI: 10.1037/cpb0000269.
36. Evans R. Strength-based Leadership Coaching in Organizations – An Evidence-Based Guide to Positive Leadership Development // The Coaching Psychologist. 2016. Vol. 12 (2). P. 102-103. DOI: 10.53841/bpstcp.2016.12.2.102.
37. Hao T., Winn J., Qiang Q. Unlocking Potential: Systematic Review the Use of Gamification in Leadership Curriculum // Education and Information Technologies. 2023. Vol. 29. P. 12305-12346. DOI:10.1007/s10639-023-12332-0.
38. Hashimy S.Q., Jahromi A., Hamza M., Naaz I. Nurturing Leadership and Capacity Building for Success: Empowering Growth // International Journal of Rehabilitation and Special Education. 2023. Vol. 3. N 2. P. 33-46. DOI: 10.48165/ijrse.2023.3.2.5.
39. Joseph S.N. The Powers to Lead. Oxford University Press US, 2008. 226 p.
40. Kiel F., Rimmer E., Williams K., Doyle M. Coaching at the Top // Consulting Psychology Journal Practice and Research. 1996. Vol. 48(2). P. 67-77. DOI: 10.1037/1061-4087.48.2.67.
41. Kirkgoz Y. Exploring the Potential of an Andragogical Approach to Teaching Leadership //: Handbook of Research on Andragogical Leadership and Technology in a Modern World. 2023. P. 119-138. DOI:10.4018/978-1-6684-7832-5.ch007.
42. Muijs D. Collaboration and networking among rural schools: Can it work and when? Evidence from England // Peabody Journal of Education. 2015. Vol. 90(2). P. 294-305. DOI: 10.1080/0161956X.2015.1022386.
43. Riggio R.E., Reichard R. The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach // Journal of Managerial Psychology. 2008. Vol. 23(2). P. 169-185. DOI:10.1108/02683940810850808.



44. Susing I. Coaching at the Top // OD Practitioner. 2016. Vol. 48(4). P. 13-19.
45. Zaccaro S. The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success // Washington, D.C.: American Psychological Association, 2001. 363 p.
46. Zaccaro S., Gilbert J., Thor K., Mumford M. Leadership and Social Intelligence: Liking Social Perceptiveness and Behavioral Flexibility of Leadership Effectiveness // The Leadership Quarterly. 1991. Vol. 2 (4). P. 317-342. DOI: 10.1016/1048-9843(91)90018-W.

## Personal leadership potential: state and prospects of research

### Komarov Vadim Vladimirovich

Candidate of Pedagogical Sciences, Leading Researcher at the Samara Branch of the RANEPА; Samara, Russian Federation  
e-mail: [komarov.sn1@yandex.ru](mailto:komarov.sn1@yandex.ru)

### Abstract

The article is devoted to the study of the leadership potential of a personality and the prospects for its development in an organizational environment. Leadership potential is considered as an important factor in improving the efficiency and effectiveness of organizations. The main approaches to determining a person's leadership potential and its role in managing organizations are analyzed. The key aspects of leadership potential, its components and activating factors are highlighted. The importance of developing leadership potential in organizations for their sustainable development and the formation of a culture of continuous learning is discussed. The issues of identifying the boundaries between potential and actual leadership are discussed, methods and strategies for developing leadership qualities are described. Promising areas of further research in this area are outlined.

### Key words

• leadership • leadership potential • personal potential • components of leadership potential • social intelligence •

### Acknowledgements

The article was prepared as part of the research work of the RANEPА state task.



## References

1. Boroshova A.K. Strategies and approaches to leadership potential management in an organization // Graduate of the Kyrgyz Economic University named after M. Ryskulbekov. 2023. N 2(59). P. 89-91.
2. Butorina O.S., Rylskaya E.A. Viability in the structure of personal and professional potential of a leader // Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational psychology and labor psychology. 2017. Vol. 2. N 4. P. 134-151.
3. Golikova O.E. The role and importance of leadership potential in organization management // Bulletin of the National Institute of Business. 2018. N 35. P. 18-21.
4. Gunicheva E.L. Formation of leadership potential of student assets // Izvestiya RSPU named after A.I. Herzen. 2007. N 53. Vol. 22. P. 294-299.
5. Evlashkina V.M. Leadership potential and tools for its assessment // Bulletin of Education and Science Development of the Russian Academy of Natural Sciences. 2020. N 1. P. 46-49. DOI: 10.26163/RAEN.2020.84.93.005.
6. Evtikhov O.V. Leadership training: a monograph. St. Petersburg: Speech. 2007. 256 p.
7. Evtikhov O.V. Leadership potential of a leader: specifics, content and development opportunities: monograph. Krasnoyarsk: SibUI of the Ministry of Internal Affairs of Russia, 2011. 288 p.
8. Efimchuk O.S. Leadership potential as a special quality of a modern specialist // Scientific Notes of the Orel State University. Series: Humanities and Social Sciences. 2012. N 1 (45). P. 349-353.
9. Zhdanova N.E., Kruzhkova O.V. Psychological components of students' leadership potential in the educational space of a higher educational institution // Teacher education in Russia. 2015. N 2. P. 32-38.
10. Kaminskaya E.A., Volk M.I., Sichkar E.V. The role of stressful conditions in the manifestation of leadership potential // The world of science. Pedagogy and psychology. 2019. Vol. 7. N 1. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/99PSMN119.pdf> (date of reference: 07/12/2024).
11. Kargapolova E.V., Bazhdanova Yu.V., Kokoulina O.P., Davydova Yu.A. Leadership potential of athletes in individual sports // Perspectives of science and education. 2022. N 3(57). P. 507-522. DOI: 10.32744/pse.2022.3.29.
12. Kasimova S.G., Soloviev R. I. Development of leadership potential of high school students // Concept. 2014. N 4. P. 1-9.
13. Komarov V.V. An approach to analyzing the dynamics of the development of potential human properties and community // Modern science: actual problems of theory and practice. Series: Cognition, 2023. N 9. P. 28-34. DOI: 10.37882/2500-3682.2023.08.04.
14. Komarov V.V. The potential of man and community as a category of humanitarian scientific knowledge // Modern science: actual problems of theory and practice. Series: Cognition. 2024. N 7. P. 61-66. DOI: 10.37882/2500-3682.2024.07.10.
15. Kotrukhova R.I. Effective leadership and development of leadership potential of modern youth // Bulletin of Chelyabinsk State University. 2009. N 14(152). P. 54-58.
16. Kuznetsov D.A. Factors and methods of developing the leadership potential of promising managers // Human Progress. 2016. Vol. 2. N 9. P. 2-14.
17. Kuznetsov D.A., Kulkova I.A. A study of leadership perception in an organization // Models, systems, networks in economics, technology, nature and society/ 2017. N 2 (22). P. 58-68.
18. Meneghetti A. Psychology of a leader / Translated from Italian by the National Research Foundation «Ontopsychology». Ed. 4th, expanded. Moscow: NNBF «Ontopsychology». 2004. 256 p. [in Russian].



19. Mikhailichenko V. Personal approach in the study of leadership and its role in the process of forming students' leadership potential // Theory and practice of managing social systems: philosophy, psychology, pedagogy, sociology. 2017. N 4. P. 89-98.
20. Mozganova O.A., Nekrasova A.S. The relationship between character accents and leadership potential among IT specialists // Socio-humanitarian problems of education and professional self-realization (Social Engineer-2022): proceedings of the All-Russian Scientific Conference of Young Researchers with international Participation, Moscow, December 12-16, 2022. Vol. 11. Moscow: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «A.N. Kosygin Russian State University (Technology. Design. Art)». 2022. P. 140-143.
21. Peskova M.A., Ivanenko K.A. Psychological aspects of the relationship between social intelligence and leadership potential // Development of professionalism. 2017. N 2 (4). P. 66-69.
22. Pozharsky S.O. Research of leadership potential of managers // Bulletin of the Krasnoyarsk State Pedagogical University named after V.P. Astafiev (Bulletin of KSPU). 2015. N 3(33). P. 207-212.
23. Primachenko Ya.V. Ambitiousness as a psychological quality of a personality with leadership potential // Actual problems of psychological knowledge. 2018. N 3(48). P. 46-53.
24. Primachenko Ya.V. Technology of research of leadership potential as one of the factors of successful professional adaptation of the head // Materials of the IV Congress of the Russian Geographical Society (September 18-21, 2007): In 3 volumes. Vol. 3. Moscow, Rostov n/A: CREDO. 2007. P. 73-74.
25. Rozhkov M.I. Pedagogical support for the realization of children's leadership potential as a target function of interaction between children's organizations and additional education // Bulletin of the Kyrgyz State University named after I. Arabaev. 2022. N 2. P. 159-163. DOI 10.33514/1694-7851-2022-2-159-163.
26. Sergienko E A. From differentiation to integration of approaches and categories in modern psychological knowledge // Psychological knowledge: Current state and prospects of development; edited by A.L. Zhuravlev, A.V. Yurevich. M.: Publishing house «Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences». 2018. P. 308-331.
27. Smirnova E.V., Menlibaeva S.T. Development of leadership potential in children // New scientific research: collection of articles of the III International Scientific and Practical Conference, Penza, June 17, 2021. Penza: Limited Liability Company «Science and Enlightenment». 2021. P. 203-205.
28. Sudakova O.N. Business game as a means of identifying leadership potential // Modern education: Traditions and Innovations 2022. N 2. P. 53-57. DOI: 10.51623/23132027\_222\_53.
29. Todysheva T.Y. Personal flexibility in professional activity // Bulletin of the Buryat State University. 2010. N. 5. P. 84-88.
30. Chemers M.M. Effectiveness of leadership: functional, constructivist and empirical concepts // Leadership and power. Identity processes in groups and organizations; edited by D.A. Knippenberg, M.A. Hogg. Translated from English. Kharkiv: Publishing house «Humanitarian Center». 2012. P. 17-37. [in Russian].
31. Shagidaeva A.B. Social aspects of leadership potential activation in organizations // Social pedagogy in Russia. Scientific and methodological journal. 2018. N 2. P. 8-15.
32. Asselmann E., Holst E., Specht J. Longitudinal bidirectional associations between personality and becoming a leader // Journal of Personality. 2022. Vol. 91(1). P. 1-14. DOI: 10.1111/jopy.12719.
33. Bandura A. Self-efficacy: the exercise of control. NY.: Worth Publishers, 1997. 604 p.
34. Chen Y., Xu Y. Influencing factors of knowledge enhancement of corporate universities in China // Kybernetes. 2021. Vol. 51(4). P. 1555-1583.



35. Cuppello S., Treglown L., Furnham A. Intelligence, personality, and management level // Consulting Psychology Journal Practice and Research. 2024. Advance online publication. URL: <https://dx.doi.org/10.1037/cpb0000269> (дата обращения - 12.08.2024). DOI: 10.1037/cpb0000269.
36. Evans R. Strength-based Leadership Coaching in Organizations – An Evidence-Based Guide to Positive Leadership Development // The Coaching Psychologist. 2016. Vol. 12(2). P. 102-103. DOI: 10.53841/bpstcp.2016.12.2.102.
37. Hao T., Winn J., Qiang Q. Unlocking Potential: Systematic Review the Use of Gamification in Leadership Curriculum // Education and Information Technologies. 2023. Vol. 29. P. 12305-12346. DOI:10.1007/s10639-023-12332-0.
38. Hashimy S. Q., Jahromi A., Hamza M., Naaz I. Nurturing Leadership and Capacity Building for Success: Empowering Growth // International Journal of Rehabilitation and Special Education. 2023. Vol. 3. N 2. P. 33-46. DOI: 10.48165/ijrse.2023.3.2.5.
39. Joseph S. N. The Powers to Lead. Oxford University Press US, 2008. 226 p.
40. Kiel F., Rimmer E., Williams K., Doyle M. Coaching at the Top // Consulting Psychology Journal Practice and Research. 1996. Vol. 48(2). P. 67-77. DOI: 10.1037/1061-4087.48.2.67.
41. Kirkgoz Y. Exploring the Potential of an Andragogical Approach to Teaching Leadership // Handbook of Research on Andragogical Leadership and Technology in a Modern World. 2023. P. 119-138. DOI:10.4018/978-1-6684-7832-5.ch007.
42. Muijs, D. Collaboration and networking among rural schools: Can it work and when? Evidence from England // Peabody Journal of Education. 2015. Vol. 90(2). P. 294-305. DOI: 10.1080/0161956X.2015.1022386.
43. Riggio R. E., Reichard R. The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach // Journal of Managerial Psychology. 2008. Vol. 23(2). P. 169-185. DOI:10.1108/02683940810850808.
44. Susing I. Coaching at the Top // OD Practitioner. 2016. Vol. 48(4). P. 13-19.
45. Zaccaro S. The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success // Washington, D.C.: American Psychological Association, 2001. 363 p.
46. Zaccaro S., Gilbert J., Thor K., Mumford M. Leadership and Social Intelligence: Liking Social Perceptiveness and Behavioral Flexibility of Leadership Effectiveness // The Leadership Quarterly. 1991. Vol. 2(4). P. 317-342. DOI: 10.1016/1048-9843(91)90018-W.

*Поступила в редакцию:* 19.12.2024

*Принята в печать:* 15.02.2025

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

# Самоотношение и особенности самопрезентации подростков в социальных сетях



## **Володарская Елена Александровна**

Доктор психологических наук, доцент, главный научный сотрудник Института истории естествознания и техники имени С.И. Вавилова Российской академии наук, Москва, Российская Федерация  
e-mail: [eavolod@gmail.com](mailto:eavolod@gmail.com)



## **Стегин Сергей Викторович**

Магистр Негосударственного образовательного частного учреждения высшего образования «Московский институт психоанализа», Москва, Российская Федерация  
e-mail: [sstegin@yandex.ru](mailto:sstegin@yandex.ru)

## **Аннотация**

В статье анализируются результаты исследования особенностей взаимосвязи самоотношения и самопрезентации в социальных сетях российского сегмента у школьников 12-17 лет. Материалом для анализа послужили результаты опроса 53 московских школьников (13 мальчиков и 40 девочек) с использованием методики исследования самоотношения В.В. Столина и С.Р. Пантелеева, опросника самопрезентации в социальной сети М. Михикяна в адаптации Д.С. Корниенко, Н.А. Рудновой, Е.А. Горбушиной и Ф.В. Дериш, а также авторской анкеты, направленной на уточнение индивидуальных особенностей поведения подростков в социальных сетях. По итогам исследования сделан вывод о том, что для подростков характерно завышенное глобальное самоотношение, самоинтерес, аутосимпатия и самопринятие. Анализ показал, что чем позитивнее отношение подростков к себе, тем в большей степени они демонстрируют реалистичный образ Я и в меньшей степени – фальшивый образ Я. По заключению авторов статьи, чем выше самопринятие подростков, тем больше они стремятся проявить свою реальную личность в социальной сети, а фальшивая самопрезентация подростков связана с их низкими самооценкой, самоуважением, интересом к себе, а также неуверенностью и самонепониманием. Учет закономерностей





связи характеристик самоотношения и самопрезентации в социальных сетях может способствовать прояснению траектории личностного роста подростка, психологически грамотному раскрытию его коммуникативного потенциала, овладению навыками разрешения сложных коммуникативных ситуаций при негативном влиянии цифровой среды.

## Ключевые слова

• подростковый возраст • стратегия самопрезентации • самоотношение • социальные сети • интернет-коммуникация • образ Я •

## Введение

Быстрое развитие цифровых технологий влияет на социальное взаимодействие, поведенческие привычки, личностные установки и мотивы деятельности. Цифровизация различных сторон жизни предполагает необходимость пересмотра базовых категорий психологической науки с учетом современного социального контекста и выделения новых закономерностей и особенностей основополагающих психологических феноменов. Примером рассмотрения актуальных аспектов проблематики самопрезентации в процессе общения подростков становится их коммуникация в социальных сетях, которая, как и коммуникация в ситуации непосредственного личного общения, в значительной степени определяется их отношением к своей личности.

Подростковый возраст является самым сложным периодом психологического взросления. В это время существенно меняется самовосприятие молодых людей, они начинают уделять больше времени знакомству с собой, становятся более активными и начинают самостоятельно ставить перед собой задачи [18]. У подростка развиваются волевые качества, что способствует проявлению настойчивости в преодолении различных трудностей [11]. В то же время для подросткового возраста характерна и высокая импульсивность, которая может привести к проблемам с поведением, затруднениям в межличностном общении, необдуманному выбору и экстремальными увлечениями [10].

Подростковый возраст выступает значимым этапом становления отношения субъекта к себе. Под самоотношением личности понимают «обобщенное одномерное образование, отражающее более или менее устойчивую степень положительности или отрицательности отношения индивида к самому себе» [12, с. 209]. Самоотношение подростков, рассматриваемое как совокупность установок по отношению к себе, может способствовать его психологическому здоровью [3]. Модель структуры самоотношения личности включает в себя глобальное самоотношение, а также конкретные показатели отношения к себе (самоуважение, аутсимпатия, самоинтерес, ожидания отношения к себе; действия в отношении к своему «Я» (самоуверенность, отношение других, самопринятие, саморуководство, самообвинение, самоинтерес, самопонимание [13, 15]. Позитивное самоотношение, отношение к себе как ценности, уважение к себе создают условия для устойчивого успешного развития личности [9]. Самоотношение у подростков определяется не только оценками окружения, но и возможностью рефлексии своего внутреннего опыта через самопознание, оценивание и анализ себя. Очень важно в этом возрасте формирование позитивного, непротиворечивого по модальностям оценивания и компонентам самоотношения субъекта [7, 17].

Подростки активно исследуют себя и мир вокруг, что помогает им формировать свои ценности, и то, как они справляются с вызовами этого сложного этапа



жизни, во многом определяет их дальнейшее развитие [6; 24]. Позитивное отношение к себе защищает от соблазнов и излишеств, помогает обрести уверенность, а также воспринимать подростковый период как конструктивный и развивающий опыт [21].

Часто подростки имеют позитивное отношение к себе, что связано с ощущением соответствия нормам окружения, а также является результатом самопринятия и достижений в важных для них областях [2; 23]. Самоотношение в подростковом возрасте определяет характер их деятельности, коммуникации с другими, выбора стратегий трансляции представления о себе.

Вопрос самопрезентации становится особенно актуальным именно в подростковом возрасте. Это связано не только с желанием молодых людей выделиться и самоутвердиться в «безликой толпе», но и с тем, что в этом возрасте для них особенно важно, как их видят и как к ним относятся окружающие. Исследователи рассматривают самопрезентацию как процесс, способствующий самопознанию в вербальных и невербальных аспектах поведения субъекта [1]. Самопрезентация личности варьируется в зависимости от особенностей социальной ситуации и осуществляется непрерывно в рамках межличностной коммуникации. Самопрезентация выделяется как осознаваемый, так и неосознаваемый процесс и рассматривается как общая особенность поведения человека и средство подтверждения образа Я и поддержания самооценки через проявление характера, мыслей и т.д. [5; 22]. Глубина осознанности этого процесса способна изменяться в зависимости от множества личностных факторов и зависит от уровня саморефлексии самого субъекта самопрезентации. Самопрезентация позволяет реализовать мотивации индивида, связанной с достижением успеха или избеганием неудачи. Если индивид осознает свое поведение и формирует его в ответ на конкретную ситуацию, можно говорить о том, что он использует так называемую приобретающую самопрезентацию, если же он бессознательно стремится избежать неудачи, можно утверждать, что он использует защитную самопрезентацию. Сознательным процессом самопрезентация является, если она направлена на создание определенного впечатления у окружающих для достижения желаемого результата, средство контролирования и поддержания завышенной самооценки, проявляемой в несознаваемом «подыгрывающем» поведении [14, с. 28].

Весомость феномена самопрезентации как объекта научного познания все отчетливее ощущается в условиях глобализации и активного прогресса коммуникационных технологий. Благодаря развитию Интернета мы имеем возможность погрузиться в новый тип коммуникации — компьютерно-опосредованную коммуникацию. В связи с этим возникает новый тип самопрезентации — самопрезентация в медиасфере, которая реализуется с помощью Интернета и социальных сетей.

Развитие современных моделей коммуникаций с использованием разнообразных технологий интернет-взаимодействия открывает возможности расширения знаний о себе и оценки собственной успешности с онлайн общением, что дополняет конструкт самоотношения подростка. Выстраивание коммуникации в виртуальном пространстве открывает перспективы самовыражения, презентации себя и управления впечатлением у партнеров по общению.

Самопрезентация в виртуальном пространстве способна удовлетворять потребность в силе и признании, а также являться средством выражения подавленной части своей личности. В виртуальном мире люди создают образ, соответствующий их идеальному Я и который может подменять «плохое» реальное Я. Способы самопрезентаций, которые выбирают пользователи в виртуальном пространстве также имеют свои мотивы и нуждаются в более подробном изучении. В современном обществе Интернет уже давно стал частью повседневной жизни. Для многих пользователей Интернет — это еще одна социальная среда наряду с семьей, работой и учебой, которая несет множество как возможностей,



так и рисков. По мнению ряда исследователей, опыт раннего погружения молодых людей в виртуальное пространство резко контрастирует с опытом предыдущих поколений, которые знакомились с интернетом в относительно зрелом возрасте и были вынуждены осознанно интегрировать его в свою жизнь для решения тех или иных проблем [20].

Самопрезентация подростков в социальных сетях содержит больше искажений, чем самопрезентация пользователей более старшего возраста. В реальном социальном взаимодействии способность молодых людей управлять информацией о себе ограничена. В силу своей открытости и доступности молодые люди для предъявления себя часто предпочитают Интернет. Важной особенностью виртуальной самопрезентации является то, что человек имеет абсолютный контроль над впечатлением о себе.

Отдельное место в виртуальном мире занимают социальные сети, ставшие для подростков основным пространством межличностного общения и самовыражения. Исследователи социальных сетей рассматривают их как сетевые услуги, которые дают возможность частным лицам создавать личные профили в пределах ограничений, наложенных системой; определять список других пользователей, с которыми они могут общаться и делиться информацией; просматривать и связывать свой список контактов со списками, созданными другими пользователями внутри системы.

Значимость в подростковом возрасте мнения окружения для становления собственного представления о себе, отношения к себе влечет за собой важности обратной связи не только в непосредственном личном взаимодействии, но и информации от пользователей социальных сетей, в которых общается подросток, оказывая влияние на самоуважение, принятие себя, оценку своих возможностей. В этой связи подростки стремятся к созданию более привлекательного образа, приближенного к некоторому эталонному желаемому «Я», достижению которого способствуют возможности виртуального пространства. Результатом чего может стать фальшивый, а не реальный образ Я для других. Эти вопросы требуют своего психологического понимания и рассмотрения. С другой стороны, специфика социальных сетей проявляется в снижении психологической безопасности, защищенности личности подростка, создавая новые зоны риска из-за распространения кибербуллинга, безнаказанной травли в интернете, что также не может не отражаться на самоотношении личности [16].

Углубленное изучение вопросов самоотношения и самопрезентации подростков в онлайн-среде делает эту тему актуальной и значимой для теоретического осмысления и эмпирического изучения, позволяя расширить понимание психологических аспектов коммуникации школьников старших классов в Интернет-пространстве [4; 19].

В качестве объекта в данном исследовании рассматривалась самопрезентация школьников подросткового возраста в социальных сетях.

Цель исследования заключалась в теоретическом обосновании и эмпирическом изучении стратегии самопрезентации современных подростков с разным самоотношением при коммуникации в социальных сетях.

## Методы и выборка

В исследовании участвовало 53 ученика средней общеобразовательной школы г. Москвы в возрасте от 12 до 17 лет (13 мальчиков и 40 девочек). Исследование проводилось на базе молодежного центра при школе в рамках деятельности психологической службы школы. Согласие родителей несовершеннолетних школьников на их участие в психологической работе было получено в соответствии с регламентом работы школьных психологов.



Применялись такие методы исследования, как теоретический анализ литературных источников, тестирование, контент-анализ, методы математической статистики (анализ нормальности распределения показателей самоотношения и самопрезентации в социальных сетях по критерию Колмогорова-Смирнова, коэффициент ранговой корреляции Спирмена).

В ходе исследования проверялась гипотеза о том, что самопрезентация подростков в социальных сетях связана с их самоотношением, т.е., чем выше уровень позитивного оценивания себя, тем в большей степени подростки будут демонстрировать реалистичный образ Я и в меньшей степени – фальшивый образ Я.

Для проверки гипотезы и достижения цели исследования были использованы следующие методики: «Опросник исследования самоотношения» В.В. Столина и С.Р. Пантелеева (1985),<sup>1</sup> «Опросник самопрезентации в социальной сети» М. Михикяна в адаптации Д.С. Корниенко с соавторами [8], а также авторская анкета с использованием Google Forms, направленная на уточнение индивидуальных особенностей поведения подростков в социальных сетях. Содержание развернутых ответов на пункты методики было проанализировано с помощью контент-анализа.

## Обсуждение результатов исследования

Рассмотрим результаты расчета нормальности распределения показателей глобального самоотношения и самопрезентации в социальных сетях по критерию Колмогорова-Смирнова.

Распределение части шкал глобального самоотношения, использованных в исследовании, не соответствует нормальному, что подтверждает необходимость обращения к непараметрическим методам статистической обработки данных на последующих этапах.

Общий уровень глобального самоотношения у подростков находится в диапазоне завышенных значений (77,60 балла). Это говорит о том, что в целом подростки позитивно относятся к себе, принимают себя такими, какие они есть, игнорируя недостатки и сосредоточиваясь на достоинствах. Такой уровень самоотношения соответствует стратегии реалистичного демонстративного Я в социальных сетях, когда человек показывает себя реалистично, но только с тех сторон, которые считает важными и привлекательными.

Дисперсия показателей глобального самоотношения в группе относительно невысокая (23,16 балла), т. е. подростки с явно низкой самооценкой в выборку исследования не попали. Распределение показателей самоотношения не соответствует нормальному на высоком уровне статистической достоверности ( $\lambda=1,743$ ;  $p\leq 0,01$ ). Наиболее высокие показатели выявлены по шкале глобального самоинтереса (79,19 балла), что соответствует возрастным особенностям подросткового возраста и в некоторой степени объясняет повышенные результаты отношения к себе. Высокий интерес к своей личности является двигателем ее развития на данном этапе онтогенеза и предполагает открытую познавательную позицию, исследование своих психологических качеств. Распределение показателей по данной шкале также не является нормальным ( $\lambda=1,997$ ;  $p\leq 0,01$ ), присутствует тенденция к завышению показателей. Довольно высокими являются средние значения по шкалам «Аутосимпатия» (74,9 балла) и «Самопринятие» (73,94 балла). Аутосимпатия, согласно концепции В.В. Столина, выступает основой позитивного глобального самоотношения, а самопринятие – ее дей-

<sup>1</sup> Столин В.В., Пантелеев С.Р. Практикум по психодиагностике: Психодиагностические материалы. М.: МГУ, 1988. 141 с.



ственным отражением. Чем больше человек сам себе нравится, тем легче он принимает себя со всеми своими особенностями. В выборке респондентов выявлены завышенные показатели аутосимпатии и самопринятия.

Значения по шкалам «Самоуважение», «Самоуверенность», «Самопоследовательность», «Самоинтерес» и «Самопонимание» также находятся в диапазоне завышенных значений. Подростки уважают себя и считают достойными уважения и организованными. Они проявляют интерес к своей личности на уровне действий и хорошо понимают самих себя. Из перечисленных шкал нормальное распределение показателей выявлено только для шкалы «Самоуважение» ( $\lambda=1,312$ ;  $p=0,064$ ). Средние показатели по шкалам «Отношение других» (53,43 балла) и «Самообвинение» (46,96 баллов) у подростков находятся на уровне среднестатистической нормы по методике «Опросник самооотношения». Подростки адекватно воспринимают отношение к себе со стороны окружающих и обвиняют себя на проступки. Дисперсия показателей по шкале «Самообвинение» достаточно высокая (31,39 балла), что указывает на присутствие в группе подростков как с завышенным уровнем самообвинения, так и с заниженным. Распределение показателей по шкалам не соответствует нормальному по критерию  $\lambda$  Колмогорова-Смирнова.

Самый низкий показатель самооотношения у подростков, составляющих выборку исследования, обнаружен по шкале «Ожидаемое отношение других» (39,21 балла) при относительно невысокой дисперсии показателей (24,55 балла). Несмотря на позитивное глобальное самооотношение большинство подростков ожидают в отношении себя негативного отношения со стороны других людей, что также можно объяснить особенностями подросткового возраста. Распределение показателей по шкале соответствует нормальному ( $\lambda=1,009$ ;  $p=0,261$ ).

Шкалы опросника самопрезентации в социальной сети обладают нормальным распределением (табл. 1).

**Таблица 1. Результаты расчета нормальности распределения показателей самопрезентации в социальных сетях по критерию  $\lambda$  Колмогорова-Смирнова**

Шкала	Среднее (баллы)	Станд.откл.	$\lambda$	$p$
Реальное Я	19,66	3,74	0,906	0,384
Фальшивое Я	12,21	4,37	0,892	0,403

Как видно из таблицы, показатель «Реальное Я» (19,66 балла) выше, чем показатель «Фальшивое Я» (12,21 балла). Дисперсия показателей чуть выше у шкалы «Фальшивое Я». Это говорит о том, что в социальной сети респонденты предпочитают стратегию демонстрации своих реальных качеств, но часть из них использует стратегию представления нереалистичного Я-образа.

Таким образом, для подростков, принявших участие в исследовании, характерно завышенное глобальное самооотношение, самоинтерес, аутосимпатия и самопринятие. Подростки считают себя достойными уважения и организованными, уверены в себе, интересуются собой и понимают себя. В то же время они ожидают негативного отношения к себе и склонны к самообвинению. В социальных сетях подростки предпочитают демонстрацию реалистичного Я фальшивому.

Перейдем к рассмотрению особенностей поведения подростков в социальных сетях на основании анализа результатов анкетирования. Категории кон-

тент-анализа для вопросов, предполагающих развернутый ответ, представлены в табл. 2.

**Таблица 2. Категории контент-анализа для вопросов анкеты, предполагающих развернутый ответ**

№ вопроса	Вопрос	Категории
3	Часто ли Вы пренебрегаете сном, засиживаясь в Интернете допоздна? Почему так происходит?	Причины: интерес; не понимаю; школа; физиология
7	Представьте, что социальные сети неожиданно отключились. Что вызовет у Вас тревогу и беспокойство?	Друзья/скука/не будет беспокойства
14	Чем Вы обычно делитесь в социальных сетях?	Фото/ Видео/ Истории/ Репост/ События / Эмоции / Ничем / Отказ
17	На какие паблики вы подписаны в социальных сетях? Укажите тематику.	Природа/Образование/ мода/ юмор / интересные люди/ игры / другое / много всего
18	Чаще Вы делаете публикации в социальных сетях для того, чтобы...	Самопрезентация / поделиться интересным/ обращение к другим людям / просто так/ не делаю
20	Возможно ли в Вашей жизни использовать Интернет только для учебы? Почему?	Да: Польза интернета Нет: развлечение / другое
21	Можете ли Вы обходиться без социальных сетей и готовы ли закрыть свою страничку уже сегодня? Почему?	Общение/ Не хочу/ Интернет-часть жизни
23	Что изображено на ваших аватарках?	Я (фото)/ я с кем-то/ животные/ рисунки/ разное (меняю)/ персонаж/ ничего

На вопрос «Бывает ли так, что Вы проводите в сети больше времени, чем планировали?» 87% респондентов ответили кратко утвердительно, а «нет» ответили только 13% человек, т.е. у большинства подростков бывают ситуации, когда они засиживаются в сети.

На вопрос, как часто подростки испытывают трудности выхода из социальных сетей, 11% участников исследования отметили, что им трудно выйти из сети «очень» или «слишком» часто, 23% опрошенных написали, что им вообще не трудно выйти из сети, если надо. Ответ «часто» встречается у 51% респондентов, а «редко, но бывает» - у 15% подростков.

На вопрос «Пренебрегаете ли вы сном, засиживаясь в Интернете допоздна?» утвердительно ответили 64%, отрицательно – 36% подростков, принявших участие в исследовании. Подростки считают причиной своего пренебрежения сном интересные дела в виде просмотра фильмов и роликов, общения или чтения пабликов (например: «самые крутые идеи ночью», «могу спокойно фильмы посмотреть», «интересное общение», «не хочу к контрольной готовиться», «не понимаю, как пролетает время», «не могу остановиться» и т.п.). При выборе вариантов времяпровождения с друзьями 60% респондентов указали на вариант непосредственного общения на улице, 30% респондентов ответили «В интерне-



те», а 10% отметили, что «главное, с друзьями и неважно, где». Таким образом, большинство подростков предпочитают живое общение со своими друзьями.

Описание источников необходимой информации свидетельствует, что 45% респондентов черпают информацию из интернета, считая ее более надежной. 13% человек прежде всего обращаются к друзьям и родителям, а 42% опрошенных используют оба источника.

Оценивая легкость для себя онлайн и оффлайн коммуникации, только 13% участников исследования дали ответ из категории «Интернет», 66% респондентов предпочли бы реальное общение, а 21% не смогли сделать выбор, т.е., несмотря на активное использование социальных сетей, большинству подростков проще дается живое общение. Результаты описания респондентами своих реакций на возможность неожиданного отключения интернета демонстрируют, что у 49% подростков подобная ситуация вызвала бы беспокойство из-за трудностей связи с родственниками и друзьями, скуку из-за отсутствия других форм времяпровождения (6% ответов). В то же время у 45% респондентов подобная ситуация не стала бы причиной тревоги.

На вопрос «Бывает ли такое, что Вы проверяете мессенджеры, электронную почту, свою учетную запись в социальных сетях или на форумах прежде, чем заняться важными делами?» утвердительный ответ дали 67% подростков, 33% участников исследования ответили, что с ними такого не бывает и они не проверяют свою учетную запись в социальных сетях. Частое обращение к социальным сетям без необходимости подтвердили 72% респондентов, вариант «не часто» выбрали 7% опрошенных, а 11% никогда так не поступают. Самооценка времени, проводимого в социальной сети, продемонстрировала, что семь и более часов в день проводят в интернете 36% участников, от четырех до шести часов в день – 30%, один-три часа в день в среднем – 19% опрошенных. До одного часа в социальных сетях проводит 2%, а 13% ответили, что вообще не проводят время в социальных сетях.

Таким образом, анализ характера общения в социальных сетях показал, что большинство подростков исследуемой группы характеризуется большим количеством времени, проведенном в социальных сетях, тратят на социальные сети больше времени, чем планировали, проверяют свои учетные записи, прежде чем заняться делами, засиживаются допоздна и испытывают трудности с выходом из социальной сети. Вместе с тем большинство подростков предпочитают живое общение виртуальному, а в случае отключения сети Интернет начали бы волноваться по поводу невозможности общения с близкими людьми. Подростки считают Интернет – источником полезной информации, а социальные сети – источником общения с друзьями, с которыми нет возможности встретиться лично.

Перейдем к результатам контент-анализа ответов анкеты, посвященных поведению внутри социальных сетей.

Ответы на вопрос относительно частоты публикации в социальных сетях показали, что делают это время от времени 55% участников исследования, часто 18%, очень часто 11%, каждый день 8%, этого вообще не делают 8%. Таким образом, большинство подростков публикуют что-то в социальных сетях, но большая часть публикующих делает это эпизодически.

На вопрос «Чем Вы обычно делитесь в социальных сетях?» ответы распределились по категориям следующим образом: «Фото» – 42% («свои фотографии», «фотографии красивых мест», «красивые фотографии»); «Истории» – 15%; «События» («тем, что у меня произошло», «Интересные новости», «Моей жизнью») – 15%; «Видео» – 9% (свое видео или без уточнения); «Репост» – 9% респондентов. Отдельную категорию составили ответы 10% опрошенных, содержащие явный или скрытый отказ («не скажу», «не знаю», «всем подряд»). Таким образом, большинство подростков делятся фотографиями в социальных сетях, в том числе собственными.



Интересна реакция участников опроса на отсутствие «лайка» или комментария после публикации. Большинство респондентов (76%) выбрали вариант «Вообще не расстроюсь», 9% - «Расстроюсь, но не сильно». И только 15% опрошенных отметили, что сильно бы расстроились в подобной ситуации. При этом 63% подростков не выкладывают собственные видео в социальные сети.

Анализ ответов респондентов на вопрос относительно пабликов, на которые они подписаны в социальных сетях, позволил увидеть распределение интересов опрошенных. Наиболее часто встречающиеся ответы выявлены для категории «Музыка и фильмы» (23%). По 16% человек отметили, что подписаны на образовательные или юмористические паблики (категории «Образование» и «Юмор»). Выявлено 12% упоминаний пабликов интересных людей (блогеры, музыканты, просто известные люди), в 11% отмечены категории «Игры и развлечения», 10% опрошенных упоминали модные паблики, 9% ответов – из категории «Природа» («интересные животные», «цветы»). Остальные ответы (3%) были объединены в категорию «Разное» («новости», «гороскопы»). Таким образом, интересующие подростков темы пабликов в социальных сетях довольно разнообразны. Наиболее популярен просмотр музыки и кино, что также является развлечением, а также просмотр образовательного (иностранные языки, кулинария, визаж) и юмористического контента.

Ответы на вопрос относительно мотивации делать публикации в социальных сетях распределились следующим образом: категория «Самопрезентация» – 29% («показать себя», «похвастаться», «рассказать о достижениях», «показать свою жизнь», «чтоб люди не забыли, как я выгляжу», «чтоб люди знали, что я делаю»); категория «Поделиться интересным» – 27% («поделиться интересной и полезной информацией», «поделиться впечатлениями», «показать, как красив мир»); категория «Обращение к другим людям» - 4% человека. Не смогли выделить основания своих публикаций 13% опрошенных. 27% респондентов указали, что не делают публикаций в социальных сетях. Интересно, что хотя значительное число подростков (45%) не возражают против того, чтобы отказаться от просмотра развлекательного контента и ограничить общение в социальных сетях только образовательными задачам, 55% респондентов все-таки считают невозможным такое ограничение, объясняя это необходимостью искать развлечения и поддерживать общение.

На вопрос «Можете ли Вы обходиться без социальных сетей и готовы ли закрыть свою страничку уже сегодня? Почему?» большинство (75%) подростков ответили отрицательно. Только 25% человек ответили, что могут обходиться без социальных сетей и готовы закрыть страницу в социальных сетях. В качестве аргументов оставить страницу в социальных сетях используются такие аргументы, как «Интернет – это часть жизни», «Источник общения». При этом 98% респондентов при общении в социальных сетях используют аватары с собственным изображением и периодически их меняют, что может указывать на готовность подростков к реалистичной самопрезентации в социальных сетях.

Таким образом, большинство подростков имеют аватары в социальных сетях и время от времени делают публикации. Они делятся преимущественно фотографиями, видео – в меньшей степени. Большинство подростков утверждают, что их не огорчает отсутствие лайков и комментариев от друзей, поскольку сами не склонны регулярно ставить лайки и писать комментарии под публикациями других. Подростки имеют широкие интересы в социальных сетях, в связи с чем большинство не готовы отказаться от них или использовать только в целях образования. Наиболее популярны для подростков в социальных сетях музыка и кино, образование и юмор.

По отношению к публикациям в социальных сетях подростки делятся на три группы: вообще не делающие публикаций, делающие публикации для самопрезентации и делающие публикации, чтобы поделиться опытом. Большинство подростков в качестве аватаров используют собственные фотографии, что кос-





венно указывает на их готовность к реалистичной самопрезентации в социальных сетях.

Перейдем к результатам корреляционного анализа между показателями самооотношения и презентации в социальной сети у подростков (табл. 3).

**Таблица 3. Взаимосвязь между компонентами самооотношения и самопрезентацией в социальной сети**

Шкалы	Связь выраженности компонентов самооотношения с показателями самопрезентации в социальной сети (по критерию Спирмена)	
	Реалистичное Я	Фальшивое Я
S – глобальное самооотношение	0,090	-0,386*
I – самоуважение	-0,043	-0,416**
II – аутосимпатия	0,231	-0,091
III – ожидаемое отношение других	0,114	-0,199
IV – самоинтерес	-0,016	-0,303*
1 – самоуверенность	0,087	-0,354*
2 – отношение других	0,082	-0,200
3 – самопринятие	0,393**	-0,238
4 – самопоследовательность	0,153	-0,146
5 – самообвинение	-0,078	0,019
6 – самоинтерес	0,114	-0,224
7 – самопонимание	0,154	-0,403**

\* – наличие значимой корреляционной связи,  $p \leq 0,05$   
 \*\* – наличие значимой корреляционной связи,  $p \leq 0,01$

Как видно из таблицы, наибольшее количество значимых взаимосвязей получено между показателями самооотношения и шкалой «Фальшивое Я». Единственный показатель самооотношения, с которым значимо взаимосвязана шкала «Реальное Я», это самопринятие ( $r=0,393$ ;  $p \leq 0,01$ ). Можно предположить, что чем больше подростки принимают самих себя, тем больше стремятся продемонстрировать свою реальную личность в социальной сети.

Показатель глобального самооотношения значимо отрицательно коррелирует с показателем «Фальшивое Я» ( $r=-0,386$ ;  $p \leq 0,05$ ). Чем выше общее позитивное отношение подростков к себе, тем меньше они склонны к демонстрации чужой личности вместо своей, меньше зависят от чужого одобрения и стереотипов. Шкала «Фальшивое Я» также значимо отрицательно связана с такими параметрами самооотношения как «Самоуважение» ( $r=-0,416$ ;  $p \leq 0,01$ ), «Самоинтерес» ( $r=-0,303$ ;  $p \leq 0,05$ ), «Самоуверенность» ( $r=-0,354$ ;  $p \leq 0,05$ ) и «Самопонимание» ( $r=0,403$ ;  $p \leq 0,01$ ).

Стремление продемонстрировать в социальной сети чужой образ связано с низким уважением и интересом к себе, а также с низкой уверенностью в себе и слабым пониманием самого себя. Следовательно, к «фальшивому Я» обращаются подростки, не интересующиеся собой и, как следствие, не знающие себя и не уверенные в себе. Склонность подростков с выраженным «Фальшивым Я» зависеть от мнения окружающих во многом объясняется тем, что они слабо себя знают и не уверены в своих силах. Чем выше самооценка подростков, их самоуважение, интерес к себе, самоуверенность и самопонимание, тем в меньшей



степени они склонны выставлять вместо себя кого-то другого в социальных сетях.

Однако позитивное самоотношение еще не способствует стратегии «Реального Я» в социальных сетях.

Важно обратить внимание, что показатель «Отношение других» со стратегией самопрезентации в социальной сети у подростков значимо не связан. Это говорит о том, что подростки в большей степени ориентируются на самих себя. В случае высокого принятия себя они склонны демонстрировать свое «Реальное Я» как разностороннего человека, а к «Фальшивому Я» обращаются в случае неуважения, неуверенности и непонимания самих себя и отсутствия интереса к себе.

Рассмотрим результаты корреляционного анализа между показателями самоотношения и поведением в социальной сети (табл. 4).

**Таблица 4. Взаимосвязь самопрезентации в социальной сети и интернет-активности подростков**

Вопросы анкеты	Связь с показателями самопрезентации в социальной сети (по критерию Спирмена)	
	Реалистичное Я	Фальшивое Я
1. Бывает ли так, что Вы проводите в сети больше времени, чем планировали?	0,106	-0,282*
2. Как часто Вам трудно заставить себя выйти из сети?	0,280*	0,130
3. Часто ли Вы пренебрегаете сном, засиживаясь в Интернете допоздна?	0,020	-0,018
4. Бывает ли такое, что Вы проверяете мессенджеры, электронную почту, свою учетную запись в социальных сетях или на форумах прежде, чем заняться важными делами?	0,074	0,146
5. Часто ли Вы, возвращаясь из школы (кружка или секции), сразу же выходите в Интернет без необходимости, как таковой?	0,055	-0,148
10. Как часто Вы отказываетесь от еды или принимаете пищу за компьютером, чтобы не выходить из сети?	-0,033	0,037
12. Кажется ли вашим родителям, что Вы проводите в Интернете слишком много времени?	-0,197	-0,234
22. Используете ли вы аватарки в своих мессенджерах и профилях социальных сетей?	0,074	0,044
15. Вы сильно расстроитесь, если кто-то из ваших друзей не поставит «лайк» вашей публикации или не оставит комментарий?	0,417**	0,016
16. Выкладываете ли вы видеоролики в социальных сетях?	0,274*	-0,077
19. Как часто вы ставите «лайки» и оставляете комментарии к другим постам?	0,216	-0,108
20. Возможно ли в Вашей жизни использовать Интернет только для учебы?	-0,277*	-0,133

\* – наличие значимой корреляционной связи,  $p \leq 0,05$ ;  
 \*\* – наличие значимой корреляционной связи,  $p \leq 0,01$



Как видно из таблицы, показатель глобального самоотношения значимо отрицательно взаимосвязан с использованием аватарки в своих мессенджерах и профилях социальных сетей ( $r=-0,325$ ;  $p\leq 0,05$ ). Ответы на этот вопрос образуют максимальное число корреляций с параметрами самоотношения «Самоуважение» ( $r=-0,274$ ;  $p\leq 0,05$ ), «Самоуверенность» ( $r=-0,312$ ;  $p\leq 0,05$ ), «Отношение других» ( $r=-0,272$ ;  $p\leq 0,05$ ) и «Самопонимание» ( $r=-0,307$ ;  $p\leq 0,05$ ). Таким образом, чем выше показатель глобального самоотношения подростка, чем больше он себя уважает, понимает, уверен в себе и воспринимает отношение к себе как позитивное, тем реже он меняет аватары в социальных сетях или вообще не использует их. И наоборот, снижение самоотношения по вышеобозначенным параметрам приводит к более частой смене аватаров и выборе подходящего с целью получения одобрения.

Особенности поведения в интернете значимо связаны с компонентами самоотношения. Ответы на вопрос «Бывает ли так, что Вы проводите в сети больше времени, чем планировали?» положительно коррелируют со шкалой «Самопонимание» на высоком уровне значимости ( $r=0,438$ ;  $p\leq 0,01$ ). Чем лучше подросток понимает сам себя, тем в меньшей степени контролирует проведенное в Интернете время. Можно предположить, что высокое самопонимание способствует тому, что подростки отдают себе отчет в том, что их планы не соответствуют реальности на примере интернет-активности. С другой стороны, интернет многими подростками воспринимается как площадка для обучения, и понимающий себя подросток, стремясь узнать о себе еще больше, часто засиживается в сети дольше ожидаемого. Чем чаще подростки проводят в сети время незапланированно, тем меньше они обвиняют себя ( $r=-0,270$ ;  $p\leq 0,05$ ). Можно предположить, что нерегулируемая сетевая активность помогает подросткам отвлечься или компенсировать чувство вины, в основном, за счет стремления к лучшему пониманию себя. Ответы на вопрос «Как часто Вам трудно заставить себя выйти из сети?» значимо отрицательно коррелируют со шкалой «Саморуководство» ( $r=-0,329$ ;  $p\leq 0,05$ ). Чем более организованным себя считает подросток, тем легче ему отказаться от сетевой активности и переключиться на другую деятельность. Со шкалой «Саморуководство» положительно связаны ответы на вопрос «Возможно ли в Вашей жизни использовать Интернет только для учебы?» ( $r=0,288$ ;  $p\leq 0,05$ ). Самоорганизованные подростки считают возможным ограничить свою интернет-активность до образовательных задач, поскольку могут ее контролировать.

Ответы на вопрос «Вы сильно расстроитесь, если кто-то из ваших друзей не поставит "лайк" вашей публикации или не оставит комментарий?» взаимосвязаны со шкалой «Самопринятие» ( $r=0,386$ ;  $p\leq 0,01$ ). Чем больше подростки себя принимают, тем сильнее расстраиваются, если кто-то из друзей не отреагирует на их публикацию. Несмотря на то, что считается, что принятие себя способствует независимости от чужого мнения и реакций в социальных сетях, в нашем исследовании обнаружено, что у принимающих себя подростков отсутствие реакции на их активность в сети вызывает огорчение. Можно предположить, что самопринятие подростков еще не устойчиво, как и в целом самооценка, и во многом зависит от того, как подростка оценивают люди, которых он считает друзьями. Интимно-личностное общение является ведущей деятельностью в данном возрасте, а отсутствие поддержки друзей хоть и не снижает самопринятия, но вызывает негативные чувства. В то же время подростки с высоким самопринятием честно говорят социально нежелательную информацию о себе без страха навредить своему самоотношению.

Выявилась значимая связь между отношением к использованию социальных сетей только в учебных целях и тремя параметрами самооценки: самоуважением ( $r=0,305$ ;  $p\leq 0,05$ ), самоинтересом ( $r=0,293$ ;  $p\leq 0,05$ ) и саморуководством ( $r=0,288$ ;  $p\leq 0,05$ ). Подростки, готовые ограничить свое нахождение в социальных сетях образовательными задачами, характеризуются высоким уважением



к себе, самоорганизованы и интересны сами себе. Можно предположить, что такие подростки амбициозны и считают разумным более деловой подход к сетевому контенту. Поскольку большинство подростков продолжают предпочитать общение вне социальных сетей и считают его более простым для себя, ценность интернет-общения для них не является приоритетной.

Выявлены значимые связи между показателями самопрезентации и поведением в социальной сети. Шкала «Реалистичное Я» положительно связана трудностями выйти из сети ( $r=0,280$ ;  $p\leq 0,05$ ), огорчением из-за отсутствия реакций на публикации ( $r=0,417$ ;  $p\leq 0,01$ ), частотой выкладывания видеороликов ( $r=0,274$ ;  $p\leq 0,05$ ) и отрицательно – с желанием ограничить использование Интернета только образовательными целями ( $r=-0,277$ ;  $p\leq 0,05$ ).

Таким образом, подростки, демонстрирующие свою реальную личность в социальных сетях, воспринимают Интернет как площадку для самовыражения, озвучивания своих мыслей и идей, а не только для обучения. Им важна обратная связь от подписчиков, чтобы проверить свой реальный образ на прочность. Трудности с выходом из социальной сети, в свою очередь, сопряжены с желанием самовыражения и ожиданием реакции на него.

Шкала «Фальшивое Я» отрицательно связана с ответом на вопрос «Бывает ли так, что Вы проводите в сети больше времени, чем планировали?» ( $r=-0,282$ ;  $p\leq 0,05$ ). Чем сильнее подростки скрываются за чужим образом в социальных сетях, демонстрируя не свойственные им качества, тем лучше они контролируют свое время в Интернете. Фальшивая личность не требует больших временных затрат, поэтому проблем с расчетом времени в данном случае не возникает.

## Заключение

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно говорить о подтверждении гипотезы, а именно: чем выше уровень позитивного самоотношения и его компонентов, тем в большей степени подростки будут демонстрировать реалистичный образ Я и в меньшей степени – фальшивый образ Я. Для подростков характерно завышенное глобальное самоотношение, самоинтерес, аутосимпатия и самопринятие. Подростки считают себя достойными уважения и организованными, уверены в себе, интересуются собой и понимают себя. В то же время они ожидают негативного отношения к себе и склонны к самообвинению. В социальных сетях подростки предпочитают демонстрацию реалистичного Я фальшивому.

Данные контент-анализа результатов анкетирования позволяют прийти к заключению о том, что большинство подростков исследуемой группы характеризуется значительным количеством времени, проведенным в социальных сетях. Подростки тратят на социальные сети больше времени, чем планировали, проверяют свои учетные записи, прежде чем заняться делами, засиживаются допоздна в социальных сетях и испытывают трудности с выходом из них. Вместе с тем, большая часть подростков предпочитают живое общение виртуальному, однако в случае отключения сети Интернет начали бы волноваться по поводу невозможности общения с близкими людьми. Подростки считают Интернет источником полезной информации, а социальные сети – источником общения с друзьями, с которыми нет возможности встретиться лично.

Большинство подростков имеют аватары в социальных сетях и делают публикации время от времени. Они делятся, преимущественно, фотографиями, а не видео. Большинство утверждают, что их не огорчает отсутствие лайков и комментариев от друзей и сами не склонны регулярно ставить лайки и писать комментарии под публикациями других. Подростки имеют широкие интересы в социальных сетях и не готовы отказаться от них или использовать только в целях образования. Наиболее популярны для подростков в социальных сетях музыка и кино, образование и юмор.



По отношению к публикациям в социальных сетях подростки делятся на три группы: вообще не делающие публикаций, делающих публикации для самопрезентации и делающих публикации, чтобы поделиться опытом. Большинство подростков в качестве аватаров используют собственные фотографии, что косвенно указывает на их готовность к реалистичной самопрезентации в социальных сетях.

Высоко самоорганизованные подростки легче могут выйти из социальной сети при необходимости, считают возможным использование Интернета только с образовательными целями подростки с высоким самоуважением, самоинтересом и саморуководством. Реалистичная самопрезентация подростков связана с самопринятием и сопряжена с трудностями заставить себя выйти из сети, выкладыванием видеороликов, огорчением из-за отсутствия реакций на публикации и нежеланием отказываться от Интернета. Подростки, демонстрирующие свою реальную личность в социальных сетях, воспринимают интернет как площадку для самовыражения, а не только для обучения.

Фальшивая самопрезентация подростков связана с их низким самопринятием, самоуважением, интересом к себе, а также неуверенностью и самонепониманием. Фальшивое Я проявляется в том, что подростки не считают, что они проводят в интернете больше времени, чем рассчитывали.

При психологической работе с подростками необходимо понимать, что им свойственно завышать самооценку. Психологически корректная помощь подросткам грамотно построить самопрезентацию на основании реального Я может привести к изменению самоотношения субъекта, усилению его позитивной оценки своих личностных качеств и результатов деятельности. Знание специфики подросткового возраста, принципов интернет-коммуникации поможет школьному психологу в разработке и апробации программы психологического сопровождения подростков при формировании их стремления к развитию собственной личности через становление реалистичного Я и его успешной презентации в социальных сетях, что, в свою очередь, приведет к улучшению самоотношения, проявлению тенденции в инициативности и самоэффективности.

Дальнейшие перспективы анализа темы самопрезентации подростков с разным характером самоотношения видятся в расширении возрастного диапазона участников исследования, выделении показателей устойчивости используемых стратегий самопрезентации в виртуальном общении в социальных сетях, анализе соотношения статуса подростка в реальных социальных группах, в частности, школьном классе, и предпочитаемых стратегиях самопрезентации в интернет-пространстве.

## Список литературы:

1. Гофман И. Представление себя другим в повседневной жизни. М.: КАНОН-пресс-Ц, 2000. 304 с.
2. Далгатова М.М., Багандова Г.Х., Будаичиева Б.С. Исследование Я-образа у подростков с высокой и низкой самооценкой // Известия Дагестанского государственного педагогического университета. Психолого-педагогические науки. 2020. Т. 14. №. 2. С. 115-120. DOI: 10.31.161/1995-0659-2020-14-2-115-120.
3. Гущина Т.И., Андреева И.Г. Развитие самоотношения как фактора психологического здоровья детей подросткового возраста // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2016. Т. 21. № 5-6. С. 111-120. DOI: 10.20310/1910-0201-2016-21-5/6(157-158)-111-120.



4. Жичкина А.Е., Белинская Е.П. Стратегии самопрезентации в Интернет и их связь с реальной идентичностью. URL: <http://flogiston.ru/articles/netpsy/strategy> (дата обращения: 15.01.2025).
5. Золотарева А.А. Перфекционистская самопрезентация и особенности ее диагностики // Клиническая и специальная психология. 2018. № 1(7). С. 104-117. DOI: 10.17759/cpse.2018070108.
6. Зотова Д.И. Исследования самооценки подростков // Вестник магистратуры. 2023. № 4. С. 58-59.
7. Капитанец Е.Г., Андреева Е.А. Формирование позитивного самоотношения подростков // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований. 2021. № 1. С. 236-239.
8. Корниенко Д.С., Руднова Н.А., Горбушина Е.А., Дериш Ф.В. Психометрические характеристики шкалы самопрезентации в социальной сети // Психологические исследования. 2021. № 75. DOI: 10.54359/ps.v14i75.153. URL: <https://psystudy.ru/index.php/num/article/view/153> (дата обращения: 20.01.2025).
9. Кочеткова Т.Н. Самоотношение личности как система установок, направленных на себя // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2007. № 1. С. 195-201.
10. Курбатова А.С., Пухова А.Г., Беляева Т.К. Изучение самооценки как актуальное направление психолого-педагогических исследований // Перспективы науки и образования. 2019. № 1(37). С. 251-261. DOI: 10.32744/pse.2019.1.18.
11. Лебедева Е.И. Эмоциональные и личностные особенности младших подростков с различным социометрическим статусом // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. 2018. № 4. С. 89-100.
12. Пантелеев С.Р. Самоотношение. / Психология самосознания / под ред. Д.Я. Райгородского. Самара: Издательский дом «БАХРАХ-М», 2007. 672 с. С. 208-242.
13. Пантелеев С.Р., Столин В.В. Методика исследования самоотношения // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2003. № 1. С. 77-81.
14. Пикулева О.А. Социальная психология и самопрезентация личности. СПб.: Логос, 2014. 284 с.
15. Столин В.В. Самосознание личности. М.: Издательство Московского Университета, 1983. 284 с.
16. Хломов К.Д., Давыдов Д.Г., Бочавер А.А. Кибербуллинг в опыте российских подростков // Психология и право. 2019. Т. 9. № 2. С. 276-295. DOI: 10.17759/psylaw.2019090219.
17. Шерешкова Е.А., Курочкина М.Г. Психологические механизмы формирования позитивного самоотношения в подростковом возрасте // Вестник Шадринского государственного педагогического университета. 2018. № 3. С. 142-147.
18. Allgood-Merten B., Stockard J. Sex role identity and self-esteem: A comparison of children and adolescents // Sex Roles. 1991. Vol. 25. N 3-4. P. 129-139.
19. Bleidorn W., Arslan R. C., Denissen J. A. Age and gender differences in self-esteem – a cross-cultural window // Journal of Personality and Social Psychology. 2016. Vol. 111. N 3. P. 396-410. DOI: 10.1037/pspp0000078
20. Boyd D. M., Ellison N. B. Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship // Journal of Computer-Mediated Communication. 2008. N 13. P. 22-37.
21. Lee S.-J., Quigley B.M., Nesler N.S, Corbett A.B., Tedeschi J. Development of a self-presentation tactics scale // Personality and Individual Differences. 1999. N 12. P. 701-722.
22. Jones E.E., Pittman T.S. Toward a general theory of strategic self-presentation // Psychological Perspectives on the Self. 1982. Vol. 1. P. 231-262.



23. Orth U., Erol R.Y., Luciano E.C. Development of self-esteem from age 4 to 94 years: A meta-analysis of longitudinal studies // Psychological Bulletin. 2018. Vol. 144. N 10. P. 1045-1080. DOI: 10.1037/bul0000161
24. Zuckerman M., Li C., Hall J. A. When men and women differ in self-esteem and when they don't: A metaanalysis // Journal of Research in Personality. 2016. N 67. P. 34-51. DOI:10.1016/j.jrp.2016.07.007.

## Self-attitude and features of self-presentation of teenagers in social networks

### **Volodarskaya Elena Alexandrovna**

Doctor of Psychology, Associate Professor, Chief Researcher S.I. Vavilov Institute for the history of science and technology of the RAS, Moscow, Russian Federation  
e-mail: [eavolod@gmail.com](mailto:eavolod@gmail.com)

### **Stegin Sergey Viktorovich**

Master, Faculty of General and Clinical Psychology, Moscow Institute of Psychoanalysis, Moscow, Russian Federation  
e-mail: [sstegin@yandex.ru](mailto:sstegin@yandex.ru)

### **Abstract**

The article analyzes the results of a study of the features of the relationship between self-esteem and self-presentation in social networks of the Russian segment among schoolchildren aged 12-17. The material for the analysis was the results of a survey of 53 Moscow schoolchildren (13 boys and 40 girls) using the methodology for studying self-esteem by V.V. Stolin and S.R. Panteleev, the questionnaire of self-presentation in a social network by M. Mikhikyan adapted by D.S. Kornienko, N.A. Rudnova, E.A. Gorbushina and F.V. Derish, as well as the author's questionnaire aimed at clarifying the individual characteristics of adolescent behavior in social networks. Based on the results of the study, it was concluded that adolescents are characterized by an inflated global self-esteem, self-interest, autosympathy and self-acceptance. The analysis showed that the more positive the attitude of teenagers towards themselves, the more they demonstrate a realistic self-image and to a lesser extent – a false self-image. According to the authors of the article, the higher the self-acceptance of teenagers, the more they strive to show their real personality in the social network, and the false self-presentation of teenagers is associated with their low self-esteem, self-respect, interest in themselves, as well as insecurity and self-misunderstanding. Taking into account the patterns of connection between the characteristics of self-attitude and self-presentation in social networks can help clarify the trajectory of a teenager's personal growth, psychologically competent disclosure of his communicative potential, and mastering the skills of resolving complex communicative situations under the negative influence of the digital environment.



## Key words

• adolescence • self-presentation strategy • self-attitude • social networks • Internet communication • self-image •

## References

1. Goffman I. Presenting oneself to others in everyday life. M.: CANON-press-C, 2000. 304 p.
2. Dalgatov M.M., Bagandova G.Kh., Budaychieva B.S. Study of the self-image in adolescents with high and low self-esteem // Bulletin of the Dagestan State Pedagogical University. Psychological and pedagogical sciences, 2020. Vol. 14. N 2. P. 115-120 DOI: 10.31.161/1995-0659-2020-14-2-115-120.
3. Gushchina T.I., Andreeva I.G. Development of self-attitude as a factor in psychological health of adolescents // Bulletin of Tambov University. Series: Humanities. 2016. Vol. 21. N 5-6. P. 111-120. DOI: 10.20310/1910-0201-2016-21-5/6(157-158)-111-120.
4. Zhichkina A.E., Belinskaya E.P. Strategies of self-presentation on the Internet and their connection with real identity. St. Petersburg: Piter, 2004. P. 34-52. URL: <http://flogiston.ru/articles/netpsy/strategy> (accessed: 15.01.2025).
5. Zolotareva A.A. Perfectionistic self-presentation and features of its diagnostics // Clinical and Special Psychology, 2018. N 1(7). P. 104-117. DOI: 10.17759/cpse.20180701087.
6. Zotova D.I. Research of adolescent self-esteem // Bulletin of the Magistracy. 2023. N 4. P. 58-59.
7. Kapitanets E.G., Andreeva E.A. Formation of positive self-attitude of adolescents // New impulses of development: issues of scientific research. 2021. N 1. P. 236-239.
8. Kornienko D.S., Rudnova N.A., Gorbushina E.A., Derish F.V. Psychometric characteristics of the self-presentation scale on a social network [Electronic resource] // Psychological research. 2021. N 75. DOI: 10.54359/ps.v14i75.153.: URL: <https://psystudy.ru/index.php/num/article/view/153> (accessed: 20.01.2025).
9. Kochetkova T.N. Self-attitude of the individual as a system of attitudes directed at oneself // Bulletin of the St. Petersburg University. 2007. N 1. P. 195-201.
10. Kurbatova A.S., Pukhova A.G., Belyaeva T.K. The study of self-esteem as a relevant area of psychological and pedagogical research // Prospects of Science and Education. 2019. N 1(37). P. 251-261. DOI: 10.32744/pse.2019.1.18.
11. Lebedeva E.I. Emotional and personal characteristics of younger adolescents with different sociometric status // Bulletin of Leningrad State University named after A.S. Pushkin. 2018. N 4. P. 89-100.
12. Pantelev S.R. Self-attitude. / Psychology of self-awareness / edited by D.Ya. Raigorodsky. Samara: Publishing house «BAKHRAXH-M», 2007. 672 p. P. 208-242.
13. Pantelev S.R., Stolin V.V. Methodology for studying self-attitude // Bulletin of Moscow University. Series 14. Psychology. 2003. N 1. P. 77-81.
14. Pikuleva O.A. Social psychology and self-presentation of personality. St. Petersburg: Logos, 2014. 284 p.
15. Stolin V.V. Self-awareness of the individual. M.: Moscow University Publishing House, 1983. 284 p.
16. Khlomov K.D., Davydov D.G., Bocharov A.A. Cyberbullying in the experience of Russian teenagers // Psychology and Law. 2019. Vol. 9. N. 2. P. 276-295. DOI: 10.17759/psylaw.2019090219.





17. Shereshkova E.A., Kurochkina M.G. Psychological mechanisms of formation of positive self-attitude in adolescence // Bulletin of Shadrinsk State Pedagogical University, 2018. N. 3. P. 142-147.
18. Allgood-Merten B., Stockard J. Sex role identity and self-esteem: A comparison of children and adolescents // Sex Roles. 1991. Vol. 25. N 3-4. P. 129-139.
19. Bleidorn W., Arslan R. C., Denissen J. A. Age and gender differences in self-esteem – a cross-cultural window // Journal of Personality and Social Psychology. 2016. Vol. 111. N 3. P. 396-410.
20. Boyd D. M., Ellison N. B. Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship // Journal of Computer-Mediated Communication. 2008. N 13. P. 22-37.
21. Lee S.-J., Quigley B.M., Nesler N.S, Corbett A.B., Tedeschi J. Development of a self-presentation tactics scale // Personality and Individual Differences. 1999. N 12. P. 701-722.
22. Jones E.E. Pittman T.S. Toward a general theory of strategic self-presentation // Psychological Perspectives on the Self. 1982. Vol. 1. P. 231-262.
23. Orth U. Erol R.Y., Luciano E.C. Development of self-esteem from age 4 to 94 years: A meta-analysis of longitudinal studies // Psychological Bulletin. 2018. Vol. 144. N 10. P. 1045-1080.
24. Zuckerman M., Li C., Hall J. A. When men and women differ in self-esteem and when they don't: A metaanalysis // Journal of Research in Personality. 2016. N 67. P. 34-51.

*Поступила в редакцию: 20.01.2025*

*Принята в печать: 15.03.2025*

СОДЕРЖАНИЕ

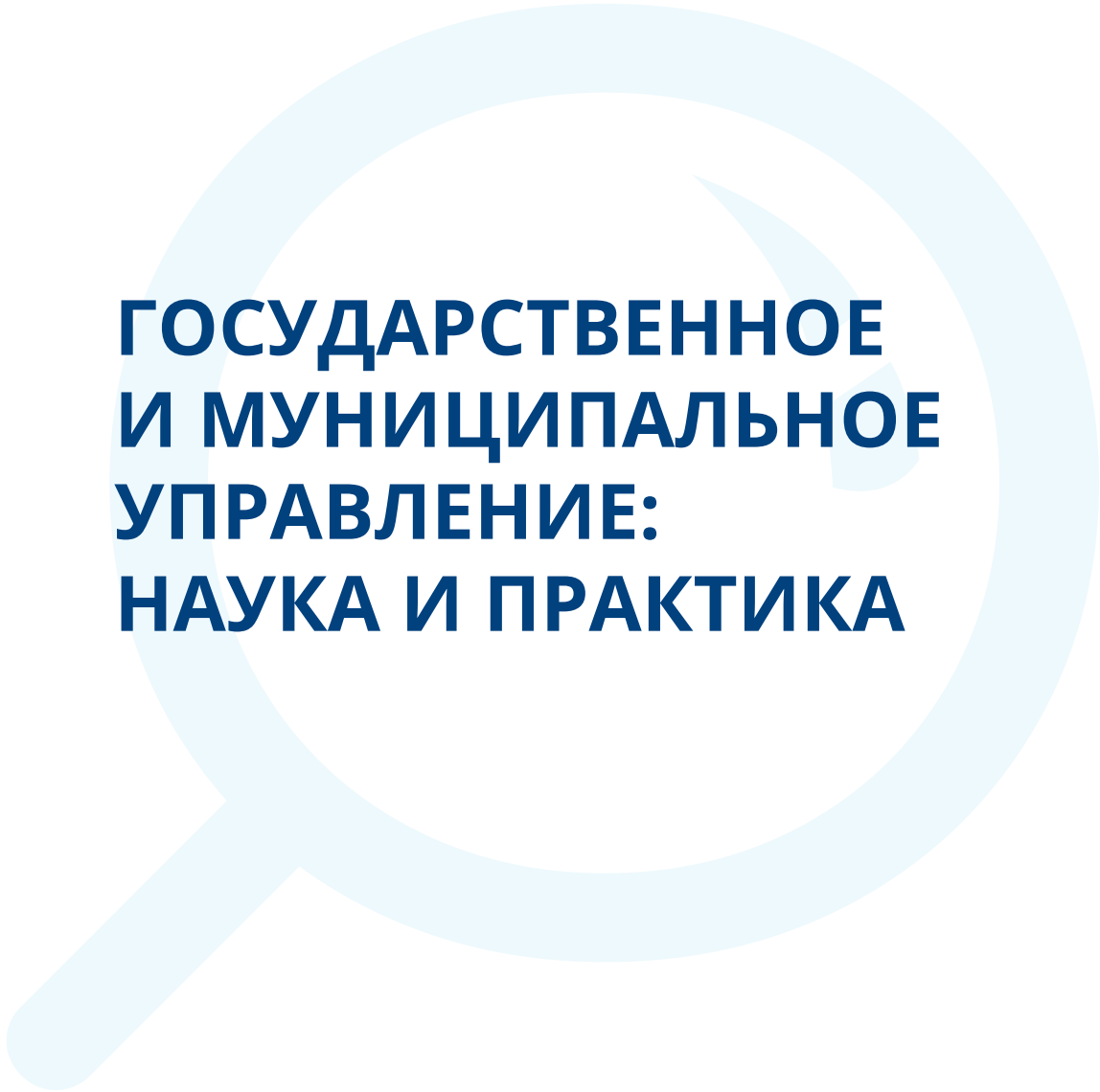


ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

**ЛИЧНОСТЬ:**  
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



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

# Социальное развитие российского общества: новые ценностные ориентиры и умения граждан



## Поличка Нина Петровна

Доктор педагогических наук, кандидат физико-математических наук, научный руководитель Дальневосточного научного центра местного самоуправления

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

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

## Аннотация

Привлечение российских граждан и институты гражданского общества к участию в управлении делами государства и к осуществлению местного самоуправления является сегодня приоритетной задачей для всех органов власти. Но для того, чтобы эта деятельность была эффективной, необходимо построить систему образования, целью которой будет воспитание и обучение активных граждан участию в делах публичной власти на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Такая система может сегодня включать в себя все вузы страны, поскольку в них внедряются курсы «Обучение служением» и «Государственное и муниципальное управление», общественные палаты всех уровней, а также Школу управления некоммерческими организациями, которая создаётся в Фонде президентских грантов.

## Ключевые слова

• активные граждане • институты гражданского общества • государственное и муниципальное управление • система образования • вузы • общественные палаты • школа управления некоммерческими организациями •

## Введение

Конституция Российской Федерации в 1993 году определила право граждан на участие в управлении делами государства (статья 32, часть 1), а через 27 лет в неё была внесена норма, которая обязала Правительство Российской Федерации обеспечивать участие институтов гражданского общества в выработке и проведении государственной политики (статья 114, часть 1, п. е1).<sup>1</sup> И это был закономерный результат длительной работы федеральных органов власти, по разработке, принятию и реализации решений (документов), направленных на отказ от патерналистской модели государства и вовлечение граждан и их объединений в государственное управление [8-11]. В частности, к таким документам относятся:

- Концепция административной реформы Российской Федерации,<sup>2</sup> одним из мероприятий которой было повышение эффективности взаимодействия органов исполнительной власти и общества;
- Концепция открытости федеральных органов исполнительной власти,<sup>3</sup> в преамбуле которой ставилась задача о формировании моделей принятия решений и реализации государственных функций, основанных на активном участии гражданского общества в управлении государством;
- Указ Президента Российской Федерации об основах государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года,<sup>4</sup> в котором утверждалось, что достижение целей развития субъектов федерации возможно только при максимальном привлечении населения к решению региональных и местных задач, а в Плане мероприятий по реализации данного Указа<sup>5</sup> предлагалось разрабатывать комплекс мер по введению дополнительных механизмов вовлечения граждан Российской Федерации в государственное и муниципальное управление с повышением их гражданской ответственности за участие в решении вопросов социально-экономического и политического развития соответствующих территорий, а также механизмов учёта мнения населения при решении указанных вопросов.

Экспертное сообщество в этот период также работало над теоретическими и правовыми основами реализации конституционного права граждан на участие в управлении делами государства. В частности, М.А.Липчанская, анализируя содержание конституционной категории «управление делами государства», отмечала, что в делах государства как в деятельности, связанной с удовлетворением интересов и потребностей как отдельных социальных групп, так и в обществе в целом, в той или иной мере принимают (или должны принимать) участие все его граждане [5].

<sup>1</sup> Закон РФ о поправке к Конституции РФ от 14 марта 2020 г. N 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных вопросов организации и функционирования публичной власти» [Электронный ресурс] URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_346019/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_346019/) (дата обращения 29.01.2025).

<sup>2</sup> Распоряжение Правительства РФ от 25.10.2005г. №1789 «О Концепции административной реформы РФ 2006-2008 гг. и Плана мероприятий по проведению административной реформы в 2006-2008гг.» [Электронный ресурс] URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_346019/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_346019/) (дата обращения 29.01.2025).

<sup>3</sup> Распоряжение Правительства РФ от 30.01.2014 N 93-р «Об утверждении Концепции открытости федеральных органов исполнительной власти» [Электронный ресурс] URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_346019/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_346019/) (дата обращения 29.01.2025).

<sup>4</sup> Указ Президента РФ от 16.01.2017 №13 «Об утверждении основ государственной политики регионального развития РФ на период до 2025 года» [Электронный ресурс] URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_346019/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_346019/) (дата обращения 29.01.2025).

<sup>5</sup> [Электронный ресурс] URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_217769/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_217769/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/) (дата обращения 29.01.2025).



В других исследованиях, посвящённых непосредственному участию граждан в управлении делами государства,<sup>6</sup> анализировались существующие и предлагались новые правовые механизмы для реализации:

- прав граждан на референдум, на мирные собрания, шествия, манифестации, пикетирование, на объединения, а также на участие в отправлении правосудия в качестве судьи, присяжного и арбитражного заседателя;
- права граждан на обращения в органы власти, на участие в законотворческом процессе, через обсуждение законопроектов, выдвижения инициативы на сайте «Российская общественная инициатива», права на равный доступ к государственной и муниципальной службе и права быть избранными в органы государственной власти и местного самоуправления [1-4, 6-7].

Вместе с тем, перечень форм участия граждан и представителей институтов гражданского общества в государственном и муниципальном управлении намного шире. В частности, к ним относятся публичные слушания, общественные советы и общественные палаты при органах власти, независимая антикоррупционная экспертиза, независимая оценка качества государственных и муниципальных услуг, общественный контроль за деятельностью органов власти и т.д.

Если целью вовлечения граждан и институтов гражданского общества<sup>7</sup> в управление делами государства является повышение эффективности государственного и муниципального управления, то все перечисленные выше формы участия в государственном и муниципальном управлении требуют не только эффективного правового регулирования, но и определённых качеств личности, знаний и умений граждан. А для их формирования необходимы соответствующие образовательные системы, которых пока нет.

Цель настоящей статьи - показать из каких элементов сегодня можно начать строить такую образовательную систему.

## О системе образования граждан, желающих участвовать в управлении делами государства

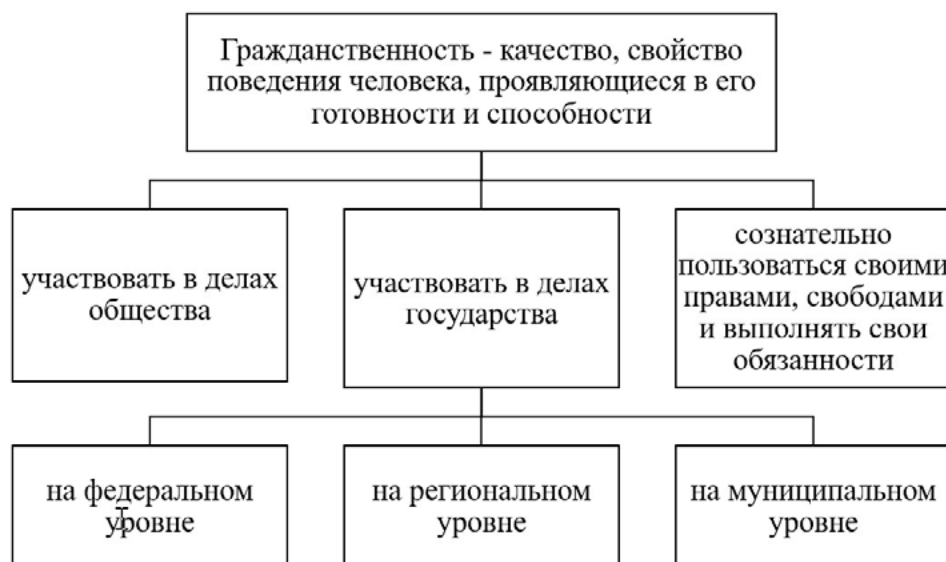
Указ Президента Российской Федерации о государственной политике по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей<sup>8</sup> в качестве одной из ценностей определил «гражданственность». Если рассматривать гражданственность как «качество, свойство поведения человека, проявляющиеся в его готовности и способности участвовать в делах общества и государства, сознательно пользоваться своими правами, свободами и выполнять свои обязанности» [8, с. 119], то можно утверждать, что такой ценностью должны обладать активные граждане, участвующие в делах государства. В этом случае качества личности, знания и умения, которые требуются гражданам и представителям их объединений для участия в работе органов власти, могут формироваться в ходе освоения образовательных программ, содержательной основой для которых будет служить сформулированное выше определение гражданственности в части «готовности и способности участвовать в делах государства на федеральном, региональном и муниципальном уровнях» (рис. 1).

<sup>6</sup> Кондратьев С. А. Конституционное право граждан на участие в управлении государственными делами в условиях формирования правового демократического государства: дис. ... канд. юрид. наук. М., 1999. 145 с.

<sup>7</sup> Под институтами гражданского общества будем понимать политически и экономически самостоятельные и независимые объединения людей, основанные на добровольном участии для достижения общих целей в демократическом обществе, в том числе для участия в разработке, принятии и реализации управленческих решений [Электронный ресурс] URL: [https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe\\_i\\_municipalnoe\\_upravlenie/instituty\\_grazhdanskogo\\_obschestva/](https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe_i_municipalnoe_upravlenie/instituty_grazhdanskogo_obschestva/) (дата обращения 29.01.2025).

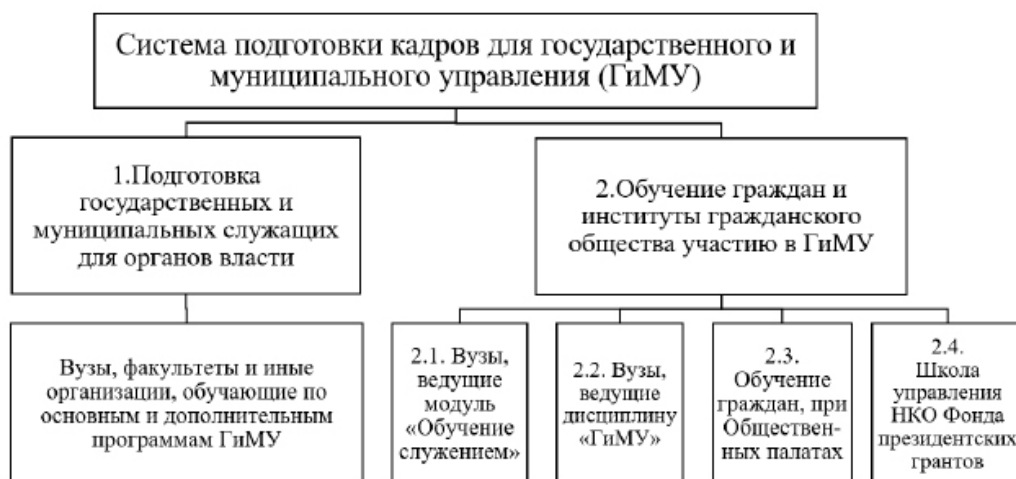
<sup>8</sup> Указ Президента РФ от 09.11.2022 N 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» [Электронный ресурс] URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_430906/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_430906/) (дата обращения 29.01.2025).





**Рисунок 1. Блок-схема понятия «гражданственность»**

Поскольку государственное и муниципальное управление в части реализации отдельных полномочий становится совместной деятельностью государственных и муниципальных служащих, граждан и институтов гражданского общества, то представляется целесообразным существующую в России систему подготовки кадров для государственного и муниципального управления дополнить подсистемой «Обучение граждан участию в государственное и муниципальное управление». В настоящее время данная подсистема может включать в себя, как минимум, четыре организационные формы (рис. 2).



**Рисунок 2. Система подготовки кадров для государственного и муниципального управления**

Следует признать, что пока такой подсистемы в России не существует, но для её формирования есть хорошие предпосылки.

Первым шагом к её созданию может стать образовательный модуль «Обучение служением», который по поручению Президента Российской Федерации



Пр-173ГС, п.8<sup>9</sup> разработан, апробирован в пилотном режиме в 130 вузах страны, и в соответствии с письмом Министерства образования и науки РФ от 16.02.2024 №МН11/418-ОП с 1 сентября 2024 года должен внедряться во всех вузах России. В рамках данного модуля, целью которого является воспитание гражданственности, студенты по заказам потенциальных партнёров и заказчиков, которыми могут быть региональные органы власти и органы местного самоуправления, должны разрабатывать социально-ориентированные проекты, направленные на решение актуальных проблемы региональных и местных сообществ. Очевидно, что для разработки таких проектов студентам придётся познакомиться с конкретной отраслью как системой, включающей в себя предприятия, производящие товары (услуги), органы власти, которые исполняют установленные законами полномочия в данной отрасли, потребителями товаров (услуг), инфраструктурой отрасли и т.д. В этом случае разработка и реализация проектов, направленных на повышение эффективности деятельности отраслевых органов власти, будет ни чем иным как формой участия граждан в государственном или в муниципальном управлении.

Построение блока 2.2 находится сегодня в пилотном режиме. Поручением Минобрнауки России от 23.01.2024 № МН-11/184 в рамках проекта «ДНК России» разрабатывается учебно-методический комплекс «Государственное и муниципальное управление», целью которого является формирование у студентов отраслевых вузов компетенций, знаний и умений в области государственного и муниципального управления, позволяющих ориентироваться в системе органов публичной власти и использовать эти знания в своей профессиональной деятельности.

Блок 2.3 ориентирован на активных граждан, которые желают участвовать в делах государства на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, но уже вышли и студенческого возраста. Представляется наиболее оптимальным строить его на базе федеральной, региональных и муниципальных общественных палат, что будет способствовать повышению эффективности деятельности членов этих палат, а также граждан, которые вовлекаются в работу общественных палат. Содержание данных образовательных программ должно способствовать эффективной реализации целей и задачах общественных палат, установленных в Федеральном законе от 04.04.2005 N 32-ФЗ «Об Общественной палате Российской Федерации»<sup>10</sup> и в Федеральном законе «Об общих принципах организации и деятельности общественных палат субъектов Российской Федерации».<sup>11</sup> Заметим, что в соответствии с данными законами общественные палаты призваны

«обеспечить согласование общественно значимых интересов граждан Российской Федерации, общественных объединений, иных некоммерческих организаций, органов государственной власти и органов местного самоуправления для решения наиболее важных вопросов экономического и социального развития, обеспечения национальной безопасности, защиты прав и свобод граждан Российской Федерации, конституционного строя Российской Федерации и демократических принципов развития гражданского общества в Российской Федерации путем:

- 1) привлечения граждан, общественных объединений и иных некоммерческих организаций;
- 2) ...».

<sup>9</sup>[Электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/70421> (дата обращения 29.01.2025).

<sup>10</sup>[Электронный ресурс] URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52651/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52651/) (дата обращения 29.01.2025)

<sup>11</sup> [Электронный ресурс] URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_199983/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_199983/) (дата обращения 29.01.2025)



Следовательно, члены общественных палат должны уметь:

- согласовывать общественно значимые интересы граждан и институтов гражданского общества с органами публичной власти;
- привлекать граждан, общественные объединения и иные некоммерческие организации;
- выдвигать и поддерживать гражданские инициативы, направленные на реализацию конституционных прав, свобод и законных интересов граждан, прав и интересов общественных объединений и иных некоммерческих организаций;
- проводить общественные экспертизы проектов законов и правовых актов органов исполнительной власти и органов местного самоуправления;
- осуществлять общественный контроль органов власти;
- вырабатывать рекомендации органам власти при определении приоритетов в области государственной поддержки различных организаций, деятельность которых направлена на развитие гражданского общества;
- оказывать информационную, методическую и иную поддержку другим общественным палатам, общественным объединениям и иным некоммерческим организациям, деятельность которых направлена на развитие гражданского общества в Российской Федерации;
- привлекать граждан, организации и представителей средств массовой информации к обсуждению вопросов, касающихся соблюдения свободы слова в средствах массовой информации, реализации права граждан на распространение информации законным способом, обеспечения гарантий свободы слова и средств массовой информации, и выработки по данным вопросам рекомендаций.

Опыт Общественной палаты Хабаровска показал, что построить систему обучения для членов палаты и активных граждан, желающих участвовать в осуществлении местного самоуправления, весьма затруднительно, если использовать для этого только традиционные формы обучения. Поэтому целесообразно изначально проектировать такую систему обучения в виде цифровой платформы. В этом случае любому гражданину города предоставляется возможность участвовать в решении интересующего его вопроса местного значения на всех этапах его реализации: в проектировании решения, его принятии, осуществлении, включая контроль, и в оценке эффективности. Для этого цифровая платформа, как минимум, должна иметь следующий набор сервисов:

- поиск заинтересованных гражданских активистов и формирование проектных офисов под конкретные вопросы местного значения;
- обучение гражданских активистов основам местного самоуправления, в том числе проектированию стратегий решения вопросов местного значения;
- организация работы проектных офисов по разработке новых стратегий решения вопросов местного значения, предполагающих участие заинтересованных граждан и организаций, внедрение новых стратегий в практику и оценка их эффективности;
- информационно-аналитическое обеспечение деятельности проектных офисов, в том числе проведение опросов, формирование баз правовой информации и баз лучших практик.

Блок 2.4 может войти в подсистему «Обучение граждан и институты гражданского общества участию в государственном и муниципальном управлении», если в «Школе управления некоммерческими организациями Фонда президентских грантов», которая создаётся в 2025 году в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 16.01. 2025 года N 26 «О развитии инфраструктуры поддержки некоммерческих организаций»,<sup>12</sup> будут сформированы образова-

<sup>12</sup> [Электронный ресурс] URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_496211/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_496211/) (дата обращения 29.01.2025).





тельные программы (модули) по обучению некоммерческих организаций участию в государственном и муниципальном управлении.

## Заключение

Последние 20 лет политика российских органов власти направлена на постоянное расширение участия граждан и институтов гражданского общества в управлении делами государства и в осуществлении местного самоуправления. Потому реализация отдельных государственных и муниципальных полномочий может сегодня рассматриваться как совместная деятельность государственных и муниципальных служащих, граждан и представителей институтов гражданского общества. Однако для того, чтобы эта совместная деятельность была эффективной, необходима система образования для граждан. Поэтому предлагается строить соответствующие образовательные программы (модули) и реализовывать их

- в вузах в рамках курсов «Обучение служением» и «Государственное и муниципальное управление»,
- при общественных палатах,
- в Школе некоммерческих организаций Фонда президентских грантов, которая создаётся по Указу Президента РФ.

## Список литературы:

1. Гаврилова Д.Д., Линкин В.Н. Право граждан на участие в управлении делами государства // Фундаментальные основы правового государства и актуальные вопросы реформирования современного законодательства: сборник статей III Международной научно-практической конференции. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2018. 158 с.
2. Зайцев М.С. Конституционный принцип обеспечения права граждан на участие в управлении делами государства // Вестник Саратовской государственной юридической академии. 2014. №2 (97). С. 94-97.
3. Конин Н.М. Социальное публичное управление в системе ветвей власти и видов государственной деятельности // Вестник Саратовской государственной академии права. 2002. № 1.
4. Ламанов Е.Н. Право граждан на равный доступ к государственной, муниципальной службе и к участию в управлении делами государства // Конституционное и муниципальное право. 2008. № 4. С. 8-12.
5. Липчанская М.А. Конституционная категория «управление делами государства»: проблемы определения и содержания // Известия Саратовского университета. Серия Экономика. Управление. Право. 2010. Т. 10. № 2. С. 66-71.
6. Липчанская М.А. Участие граждан Российской Федерации в управлении делами государства: традиционные формы и современные тенденции // Ленинградский юридический журнал. 2013. № 1(31). С. 124-133.
7. Лукьянова В.В. Бюджет для населения // Основы экономики, управления и права. 2013. № 5. С. 35-39.
8. Поличка Н.П., Поличка М.А. Гражданственность как потребность современного государственного управления // Личность: ресурсы и потенциал. 2024. № 1. С. 113-122.
9. Поличка Н.П. Право граждан на участие в осуществлении местного самоуправления: новые возможности для реализации //Актуальные вопросы



обеспечения прав и свобод человека и гражданина: региональный вектор: материалы V Всероссийской научно-практической конференции.-Хабаровск: Дальневосточный институт управления – филиал РАНХиГС, 2022. С. 174-177

10. Поличка Н.П. Муниципальная общественная палата как институт вовлечения населения в решение вопросов местного значения // Международная конференция-сессия «Государственное управление и развитие России: проектирование будущего». Т. 4. Москва. Издательский дом «Научная библиотека», 2022. С. 331-338.
11. Участие граждан в управлении делами государства. Под общ. ред. Н.П. Поличка. Хабаровск. Некоммерческое партнёрство «Дальневосточный научный центр местного самоуправления». 2013. 135 с.

## Citizenship as a need modern public administration

### Polichka Nina Petrovna

PhD in Pedagogy, Candidate of Science in Physics and Mathematics, The Far Eastern Scientific Center for Local Self-Governance, Scientific advisor, Khabarovsk, Russian Federation

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

### Abstract

Attracting Russian citizens and civil society institutions to participate in the management of state affairs and in the implementation of local self-government is a priority task for all authorities today. But in order for this activity to be effective, it is necessary to build an education system, the purpose of which will be to educate and train active citizens to participate in public affairs at the federal, regional and municipal levels. Today, such a system can include all universities in the country, since courses on «Ministry Training» and «State and Municipal Management», public chambers of all levels, as well as a School for managing non-profit organizations, which is being created at the Presidential Grants Fund, are being introduced in them.

### Key words

• active citizens • civil society institutions • state and municipal administration • education system • universities • public chambers • school of management of non-profit organizations •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

## References

1. Gavrilova D.D., Linkin V.N. The right of citizens to participate in the management of state affairs // Fundamental foundations of the rule of law and current issues of reforming modern legislation: collection of articles of the III International Scientific and Practical Conference. Penza: ICNS «Science and Education», 2018. 158 p.
2. Zaitsev M.S. The constitutional principle of ensuring the right of citizens to participate in the management of state affairs // Bulletin of the Saratov State Law Academy. 2014. N 2(97). P. 94-97.
3. Konin N.M. Social public administration in the system of branches of government and types of state activities // Bulletin of the Saratov State Academy of Law. 2002. N 1.
4. Lamanov E.N. The right of citizens to equal access to public and municipal service and to participate in the management of state affairs // Constitutional and municipal law. 2008. N 4. P. 8-12.
5. Lipchanskaya M.A. Constitutional category «Management of state affairs»: problems of definition and content // Proceedings of the Saratov University. The Economics series. Management. Right. 2010. Vol. 10. N 2. P. 66-71.
6. Lipchanskaya M.A. Participation of citizens of the Russian Federation in the management of state affairs: traditional forms and modern trends // Leningrad Law Journal. 2013. N 1 (31). P. 124-133.
7. Lukyanova V.V. Budget for the population // Fundamentals of economics, management and law. 2013. N 5. P. 35-39.
8. Polichka N.P., Polichka M.A. Citizenship as a need of modern public administration // Personality: resources and potential. 2024. N 1. P. 113-122.
9. Polichka N.P. The right of citizens to participate in the implementation of local self-government: new opportunities for implementation // Current issues of ensuring human and civil rights and freedoms: a regional vector: proceedings of the V All-Russian Scientific and Practical Conference. Khabarovsk: Far Eastern Institute of Management, Branch of RANEPА, 2022. P. 174-177
10. Polichka N.P. The Municipal Public Chamber as an institution for involving the population in solving issues of local importance // International Conference session «Public Administration and Development of Russia: designing the future» Volume 4, Moscow. Scientific Library Publishing House, 2022. P. 331-338.
11. Citizen participation in the management of state affairs. Under the general editorship of N.P. Polichka. Khabarovsk. Non-profit partnership «Far Eastern Scientific Center of Local Self-government». 2013. 135 p.

*Поступила в редакцию: 30.01.2025*

*Принята в печать: 07.03.2024*

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

# Классификатор управленческих должностей в управлении карьерными траекториями руководителей



## Шебураков Илья Борисович

Кандидат психологических наук, доцент, декан факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, Москва, Российская Федерация  
e-mail: [sheburakov-ib@ranepa.ru](mailto:sheburakov-ib@ranepa.ru)

## Аннотация

Вопросы кадровой политики в органах публичной власти на современном этапе развития российской государственности приобретают особую актуальность и значимость. Реализация принципов системности в управлении кадровыми процессами, устранение существующих разрывов в области профессионального развития и формирование возможностей для карьерных переходов из одного вида службы в другой неразрывно связано с обоснованием новых методологических принципов и технологических решений. Особое значение приобретает выработка общих систематизирующих и классифицирующих оснований для структурирования единого пространства личностно-профессионального и карьерного развития. В статье определены концептуальные основания формирования общего карьерного пространства для руководителей в системе органов публичной власти и за ее пределами, обосновывается ограниченность исключительно вертикального рассмотрения управленческой карьеры, раскрываются возможности практического применения классификатора управленческих должностей для личностно-профессионального и карьерного развития управленческих кадров.

## Ключевые слова

• органы публичной власти • управленческие кадры • карьера • карьерное пространство • карьерное развитие • личностно-профессиональное развитие •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



## Введение

В условиях динамично развивающегося социума и перманентных трансформаций социально-экономической среды отмечается экспоненциальный рост требований к профессиональной компетентности и уровню квалификации специалистов, что обусловлено появлением новых профессий, модификацией структуры рынка труда, а также эволюцией стратегий профессиональной идентификации и самореализации. Трансформируются устоявшиеся представления о сущности и содержании понятия «карьера», что обуславливает необходимость пересмотра традиционных классификаций и типологий карьерных моделей с акцентом на принципы, с одной стороны, системности, комплексности, а с другой, индивидуализации и персонализации. В этой связи, исследование процесса проектирования индивидуальных карьерных траекторий в системе публичной власти требует критического переосмысления теоретико-методологических оснований определения карьеры и карьерного развития в контексте меняющихся социально-экономических реалий.

Возрастающие требования к качественным характеристикам кадрового состава органов публичной власти в условиях происходящих трансформаций обусловлены как специфической ролью гражданской и муниципальной службы в реализации важнейших социальных функций, так и возрастающим общественным запросом на эффективное и качественное взаимодействие с органами публичной власти. Учитывая это, совершенствование механизмов отбора, привлечения и удержания высокопрофессиональных и перспективных служащих является одной из приоритетных задач, решаемых в рамках современной системы публичного управления. Эффективное решение данной задачи напрямую связано с разработкой и внедрением механизмов проектирования и реализации индивидуальных карьерных траекторий, учитывающих личностные особенности и профессиональные цели каждого служащего, что позволит повысить уровень их мотивации, вовлеченности, откроет новые возможности для профессиональной самореализации, и при этом, будет способствовать повышению качества кадрового состава системы публичной власти.

Цель статьи – показать возможности практического применения классификатора управленческих должностей в исследовании и формировании единого карьерного пространства, необходимого для более полного раскрытия потенциала управленческих кадров посредством повышения внутренней мобильности в органах публичной власти.

## Карьера и карьерное пространство: теоретико-методологические подходы к исследованию

Движение кадров внутри системы публичной власти, возможности перехода из одного вида службы в другой в настоящее время весьма ограничены, высоки риски попадания в карьерные тупики и функциональные колодцы, как следствие – профессиональное выгорание, ограниченное использование кадрового потенциала органов публичной власти. Предлагаемые решения могут применяться как в масштабах всей системы органов публичной власти, так и на уровне субъектов РФ или отдельных федеральных ведомств, интегрируя кадровый ресурс федеральных и региональных государственных органов, органов местного самоуправления, а также подведомственных организаций.

Традиционная модель карьеры на государственной службе предполагает последовательное продвижение по иерархической лестнице в рамках определенной специализации или группы профессий, сопровождающееся планомерным повышением квалификации и мастерства. Это представление о карьере часто



связано с идеей постепенного накопления опыта и авторитета, что позволяет сотруднику занимать более ответственные и высокооплачиваемые должности. Однако современные реалии государственного и муниципального управления требуют более гибкого и адаптивного подхода к построению карьеры, учитывающего динамику изменений в системе публичной власти. Практика и результаты исследований показывают, что карьерные траектории не всегда строятся последовательно и прозрачно.

На разных исторических этапах российской государственности проблема карьеры, определение условий формирования кадрового состава государственной и муниципальной службы, оценки возможностей для самореализации, личностно-профессионального и карьерного развития становились особенно политически «чувствительными» в условиях изменений.

Исследование карьерного развития и совершенствование процесса проектирования индивидуальных карьерных траекторий государственных гражданских и муниципальных служащих неразрывно связаны с пониманием того, что же такое «карьера» в современных условиях. Карьера детерминируется объективными и субъективными обстоятельствами жизнедеятельности социума. Карьера представляет собой часть всеобъемлющего процесса социальной и профессиональной мобильности. В исследованиях все чаще акцентируется внимание на радикальных изменениях самих моделей карьеры в условиях меняющегося контекста (поливариативная карьера, карьера без границ, гибридные карьеры) все чаще отмечается (вне зависимости от различий в концептуальных подходах) значимость роли самого субъекта в управлении собственной карьерой, в реализации проактивного карьерного поведения. Многоаспектность карьеры выражается в ее наполненности различными составляющими. Карьера комбинирует в себе такие направления деятельности как совершенствование уровня профессионального, личностного, общего культурного развития, мероприятия по самопрезентации, формированию, укреплению и поддержанию необходимых социальных связей, способствующих тому, чтобы реальный внутренний рост был замечен, по праву оценен в среде служащего, и отражен в форме внешнего роста (повышения по службе, оплаты труда).

Феномен карьеры является предметом междисциплинарного научного дискурса, что обуславливает многообразие подходов к ее интерпретации. В рамках ряда исследований карьера рассматривается как траектория, представляющая собой последовательность позиций, занимаемых индивидом в иерархической структуре, то есть, по сути, как процесс восходящей социальной мобильности [1]. Данный подход акцентирует внимание на продвижении индивида по иерархической лестнице, что соответствует логике линейного карьерного развития [8], и предполагает задействование таких факторов, как образование, квалификация и профессиональный опыт [3]. В более широком контексте карьера рассматривается как социальное явление, которое учитывает не только трудовую иерархию, но и смену последовательности занятий, которые человек выполняет в течение жизни [6]. Индивидуальная карьера при этом понимается как модель пути, которую проходит субъект, позиции, которые различаются социальной и экономической ценностью, потоки восходящей и нисходящей социальной мобильности, характеризующиеся социальным подъемом или спадом. В современной научной литературе карьера понимается не только как вертикальный подъем по служебной лестнице, но и как любая динамика должностного статуса, сопровождающаяся изменением функциональных обязанностей и стремлением к профессиональному обучению и приобретению релевантного опыта. Большинство современных исследователей сходятся во мнении, что карьера является прерогативой индивида, однако организации и социум, посредством развития карьерных систем, оказывают значительное влияние на траекторию карьерного развития.



Теоретические исследования карьеры тесно связаны с изучением карьерных циклов и этапов. Анализ стадий карьерного развития индивида и их качественная характеристика является самостоятельным предметом научного исследования в различных дисциплинах [11]. Значительный вклад в теорию развития карьеры внес Д.Т. Холл [13], который критиковал узкий подход к исследованию карьеры исключительно как линейного и последовательного продвижения по иерархической лестнице, подчеркивая ее сложную динамическую природу и выдвигая концепцию «поливариативной карьеры». Данная модель предполагает наличие различных траекторий развития, включая подъемы, спады, возвраты к предыдущим позициям, горизонтальные перемещения и смену видов деятельности. В этой связи, эффективность карьерного развития не может оцениваться исключительно на основе традиционных критериев, таких как наличие или отсутствие продвижения по служебной лестнице. К. Бруссо с соавторами разработали типологию карьер, включающую линейную, экспертную, спиральную и переходную модели<sup>1</sup>. Линейная карьера характеризуется вертикальным продвижением, экспертная карьера ориентирована на профессиональное развитие и расширение компетенций, спиральная карьера предполагает смену циклов, связанных с личностным и творческим развитием, а переходный тип характеризуется сменой вида деятельности в карьерном пути индивида. Д. Пинк ввел понятие «лего-карьеры». В широком смысле карьера представляет собой общую последовательность этапов развития индивида в основных сферах жизни (семейной, трудовой, досуговой). В узком понимании понятие карьеры связывается с динамикой положения и активности индивида в трудовой деятельности. Синтез различных определений карьеры (А. Маркова, П. Штомпка, Ф. Филиппов и др.) свидетельствует о том, что карьера – это продвижение наиболее способных индивидов по ступеням производственной, имущественной, социальной, административной или иной иерархии.

Карьера детерминируется объективными и субъективными обстоятельствами жизнедеятельности социума, неразрывно связана с другими категориями, такими как карьерная среда и пространство. На современном этапе развития кадровой политики приоритетное значение приобретает формирование новых подходов к развитию кадрового потенциала, ориентированных на индивидуальную самореализацию, развитие личностно-профессиональных ресурсов и раскрытие индивидуальных талантов государственных и муниципальных служащих. Необходимым условием является создание общего карьерного пространства, обеспечивающего расширенные возможности для карьерного и личностного роста. Карьерное проектирование связано с определением начальной точки и выбором стратегии продвижения, обеспечивающей оптимальное использование имеющихся ресурсов и минимизацию действия сдерживающих факторов и рисков. В этой связи, планирование карьеры становится ключевым процессом, требующим сбалансированного учета стратегических целей развития в определенном направлении деятельности, конкретном организационном пространстве и личной жизненной стратегии<sup>2</sup>. Полноценное развитие карьеры невозможно без создания карьерной среды, целенаправленных усилий по обеспечению необходимых условий для роста и реализации растущего потенциала личности. Но для того, чтобы эффективно управлять карьерой, необходимо четкое понимание, как ее строить и как она развивается. Однако на сегодняшний день во многих органах публичной власти отсутствуют универсальные методы управления карьерой государственных и муниципальных служащих, четкое

<sup>1</sup> Как принимают решения опытные начальники / К. Бруссо [и др.]. URL: [https://www.cadrem.ru/Materials/2006/2006\\_HBR\\_04\\_As%20Reach%20Decisions/As%20Reach%20Decisions.shtml](https://www.cadrem.ru/Materials/2006/2006_HBR_04_As%20Reach%20Decisions/As%20Reach%20Decisions.shtml) (дата обращения: 15.08.2024)

<sup>2</sup> Сорокин П.С. Карьера руководителей нижнего и среднего звена российских бизнес-организаций как социальное явление: Автореф. дис. ... канд. социолог. наук. Москва, 2013. 28 с.



понимание способов и путей ее развития, а также факторов, по которым она развивается тем или иным способом. Такая практика не может создавать положительных стимулов к накоплению и развитию специфического человеческого капитала системы публичной власти, что обуславливает необходимость целенаправленных усилий в кадровой политике, разработку продуманной стратегии управления личностно-профессиональным и карьерным потенциалом в единой системе публичной службы.

Единые подходы и принципы (особенно в части «умной централизации» кадровых технологий в системе органов публичной власти) позволят оптимизировать затраты как на стадии поступления на государственную и муниципальную службу, так и в процессе управления личностно-профессиональным и карьерным развитием. В этой связи важным представляется интеграция системно-деятельностного, ресурсного и личностно-ориентированного подходов к управлению карьерным развитием служащих. Однако, как отмечают исследователи, на карьерную траекторию оказывает сложное и нелинейное воздействие множество факторов социального пространства в рамках социальной стратификации и социальной мобильности. В результате, карьера часто не рассматривается как целостное социальное явление в контексте общественной динамики, без должного учета мотивационно-ценностных характеристик и индивидуальных ресурсов [12].

Создание общего карьерного пространства потребует новой систематики карьеры, предполагает формирование единой классификационной системы с выявлением взаимосвязей и подчиненности различных уровней управления в различных видах деятельности. Недостатки существующей системы классификации должностных позиций и карьерных статусов в органах публичной власти определяются ограниченностью существующих подходов, их локальностью и слабой гибкостью (категории и группы должностей, соотношение классов чинов федеральной гражданской службы и службы субъектов РФ, воинских и специальных званий, дипломатических и иных рангов и пр.).

Проблема выделения и анализа специфики различных социально-пространственных форм и их взаимосвязей также активно исследуется в отечественной науке. В частности, В.Г. Виноградский отмечает возрастающую тенденцию к использованию пространственно-временных характеристик в анализе различных сфер социальной действительности, подчеркивая осознание необходимости применения данного подхода [2]. В.К. Потемкин и А.Л. Симанов выделяют реальное (существующее), концептуальное и перцептуальное пространства, рассматривая последнее как индивидуальное восприятие пространства индивидом [7]. В ряде случаев понятие «пространство» используется для обозначения специфических проекций социальных реалий, таких как межгрупповые, межнациональные и международные отношения, а также для фиксации осознания субъектом своей принадлежности к определенной социальной, демографической, региональной или профессиональной группе<sup>3</sup>. Подчеркивается важность установления связей между людьми, вокруг которых формируются сложные системы отношений, структурированные вокруг ключевых элементов, обеспечивающих стабильность общества. Описание общества как сложной системы, в которой переплетены механизмы регламентации, предполагает наличие инвариантных свойств, обеспечивающих устойчивость данной системы и определяющих пределы ее трансформации.<sup>4</sup>

В исследованиях карьеры карьерное пространство рассматривается как иерархическая структура должностных, профессионально-квалификационных,

<sup>3</sup> Служебная карьера: Учебно-методическое пособие / Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Каф. гос. службы и кадровой политики; [Гусева А. С. и др.]; Под общ. ред. Е. В. Охотского. Москва: Экономика, 1998. 301 с.

<sup>4</sup> Там же.





формальных и неформальных статусов,<sup>5</sup> относительно обособленная совокупность должностей [10], а также совокупность формальных (иерархия должностей, чинов, статусов, служебная дистанция, определенность полномочий) и неформальных (наличие полезных связей, способности, благоприятные обстоятельства) факторов, определяющих возможности карьерного продвижения индивида в организационном пространстве [9]. В более широком понимании, карьерное пространство представляет собой сложную, динамичную и многоуровневую среду, определяемую потоком карьерных возможностей на рынке труда и позволяющую индивиду реализовывать свои личностные интересы и адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям [4]. Карьерное пространство может быть организационным (включая внутриорганизационный и межорганизационный уровни), отраслевым, личным и виртуальным [4]. Полноценное развитие карьеры невозможно без содействия карьерной среды, направленных на обеспечение необходимых условий для роста и реализации растущего потенциала личности. В этой связи понимание механизмов проектирования карьеры связывается с необходимостью учета сложных связей образующих ее элементов, так и особенностями самих этих элементов.

Особенность проектирования карьерного развития служащих органов публичной власти определяется обусловленностью множеством факторов, прежде всего, связанных с особенностями личности самого служащего, и среды, в которой развивается карьера, а так же особенностями и уровнем социально-экономического и политического развития общества, принципами организации системы публичной власти и взаимодействия с властными структурами. Важной (по П. Сорокину) является идея, что мобильность может быть таковой только тогда, когда в обществе восстанавливается система ценностей и норм, когда становится понятным (не только исследователям, но и населению), где находится «верх», а где «низ»; что может считаться достижением, а что, напротив, потерей, поражением индивида в борьбе за более высокую социальную позицию. Иными словами, должен существовать некий условный социальный консенсус о том, что считать восхождением и нисхождением по социальной лестнице, а также обозначенная в обществе (а может быть и закреплённая законодательно) стратификационная система, когда система может выступать как единое пространство социального взаимодействия.

## Сущность и роль классификации в управлении карьерным развитием

Карьерная систематика предполагает разработку унифицированной классификационной системы, основанной на выявлении взаимосвязей и иерархических отношений между различными видами карьер, объединённых общими признаками. Целью данной систематики является обеспечение максимально возможной информационной базы для принятия управленческих решений в сфере управления персоналом. К числу недостатков иерархических систем классификации карьеры относят жесткость и негибкость структуры, ограниченные возможности внесения изменений и невозможность группировки объектов по признакам, не предусмотренным в исходной классификации [5].

Анализ результатов исследований свидетельствует об отсутствии единых подходов в понимании критериев, способствующих успешному выстраиванию карьерной траектории. В ряде исследований выделяется, что основным компонентом успешного продвижения по карьерной лестнице является управление

<sup>5</sup> Бондарев С.Б. Карьерный лифт управленческого персонала в организациях государственной гражданской службы: Автореф. дис. ... канд. социолог. наук.. Ростов-на-Дону, 2011. 35 с.



карьерой, которое включает в себя качественное карьерное планирование, выстраивание стратегий развития, возможность развития карьеры в данной области. Недостатки локальных иерархических систем классификации карьеры определяются жесткостью и негибкостью структур, сложностями внесения в них изменений, невозможностью на универсальной основе группировать объекты по предусмотренным сочетаниям признаков (категории и группы должностей, классные чины и пр.). Данная проблематика решается посредством классификатора управленческих должностей, разработанного на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ, включающего в своей последней редакции 14 карьерных ступеней и 8 основных сфер деятельности руководителей.

Применение в практике оценки классификатора позволяет обеспечить более объективную фиксацию уровня управленческой должности руководителя на каждом этапе его карьеры независимо от сферы и специфики деятельности. Так, в процессе разработки классификатора в целях определения уровневое соответствие различных управленческих должностей из различных сфер деятельности использовались три основных критерия.

**1. Формальный статус должности** в управленческой иерархии той или иной организационной структуры или группы (типа, вида) организаций. Очевидно, что часто в организациях совершенно различных типов существуют подобные системы иерархий. На гражданской службе формальный статус и управленческий уровень должности отражается системой категорий и групп должностей, в каждом государственном органе существует свой реестр должностей, определяющий их статус. В бизнес-компаниях часто используется система грейдов, синхронизированная с масштабом полномочий, коммерческой «стоимостью» должности для компании. В вооруженных силах и силовых структурах существует наиболее строгая и последовательная система иерархии должностей, усиленная системой воинских и специальных званий. Соотношение всевозможных иерархий между собой выступило основой для размещения должностей на каждой из 14 основных карьерных ступеней.

**2. Масштаб управленческого влияния**, потенциально оказываемого должностью – занимающим её должностным лицом на внутренние процессы в организации и на внешнюю среду. Несмотря на равенство формального статуса именно уровень неформального статуса различных должностей в одних и тех же организациях может быть достаточно существенным. Соответственно, соотношение должностей в разработанном классификаторе учитывало и этот фактор.

**3. Субъективно воспринимаемая значимость той или иной должности** с точки зрения управленческой карьеры – престиж, связанный с возможностью занять ту или иную должность. Причем данный фактор связан не только с определением субъективной значимости должности, но и с результатами исследований, показывающих последовательность назначений руководителей на практике. Так, на должность губернатора чаще переходят с должности мэра областного центра, чем с должности вице-губернатора, что говорит о более высокой карьерной ступени именно мэра [12].

Следует отметить, что в процессе экспертной оценки соотношения управленческих должностей из разных сфер деятельности было использовано допущение, что все три критерия являются равновесными.

Как было указано выше, всего были выделены 14 основных карьерных ступеней в управленческой карьере с «нулевой» по 13-ю. При этом в первоначальной версии классификатора, используемой на факультете оценки и развития управленческих кадров начиная с 2014 г., все управленческие должности располагались на 11 ступенях. Первую ступень занимали руководители первичного звена – руководители секторов, групп, заместители руководителей отделов небольших и средних организаций, например, органов местного самоуправления. 11-ю ступень занимали высшие должностные лица – главы субъектов РФ и



федеральные министры. Впоследствии, при практическом использовании классификатора в процессе работы с руководителями, была добавлена «нулевая» ступень, предшествующая старту управленческой карьеры, и две ступени, предполагающие дальнейшее развитие управленческой карьеры после достижения 11-й ступени (в первую очередь в сфере государственного управления).

Именно такое число основных карьерных ступеней представляется оптимальным для понимания и описания карьеры руководителя. Например, в системе классных чинов гражданской службы выделяется 15 чинов, причем первые три чина – «секретаря гражданской службы 3-го, 2-го и 1-го классов», как правило присваиваются «младшим специалистам», не только не являющимся руководителями, но и не выполняющим никаких управленческих функций. В «Табели о рангах», введенной при Петре I, имелось 14 классов гражданских, армейских и флотских чинов. В современной системе воинских званий выделяется 21 звание, которые соотнесены с 15 классными чинами гражданской службы<sup>6</sup>, при этом на «первой ступени» сопоставления званий и чинов находятся звания рядового, матроса, ефрейтора, старшего матроса и только со «второй ступени» появляются воинские звания, присваиваемые младшему командному составу – младшему сержанту, сержанту и т.д.

Таким образом можно утверждать, что выбранное число карьерных ступеней и, соответственно, размер карьерного шага, описанные в классификаторе управленческих должностей, являются достаточно оптимальными.

Еще одним отличием новой версии классификатора, использованного уже после 2020 г., стало появление так называемых сфер деятельности. Этот вопрос также является непростым. Было важно выделить необходимое основание для классификации сфер деятельности. Высокая степень детализации сфер деятельности могла привести к сложностям практического применения классификатора, а недостаточное количество классов, напротив, не позволило бы достаточно точно описывать карьерные траектории руководителей. Исходя именно из практической задачи релевантного описания карьеры руководителя и сопутствующего ей приобретения необходимого управленческого опыта первоначально было выбрано семь таких сфер. В 2024-25 гг. в связи с началом активной работы с участниками и ветеранами специальной военной операции, в том числе в рамках программы «Время героев» к этим сферам добавлена восьмая сфера «военная служба, служба в правоохранительных органах и других силовых структурах».

Если говорить о практическом применении классификатора, то он используется по трем основным направлениям: 1) валидизация инструментов оценки управленческого потенциала и управленческой готовности руководителей, относительно внешнего критерия валидности в процессе накопления необходимых статистических данных; 2) карьерное консультирование и карьерный коучинг руководителей; 3) исследование управленческой карьеры с целью получения новых научных знаний.

В последние годы была объективно доказана практическая применимость классификатора для перечисленных целей. В частности, классификатор был широко апробирован на выборке более 70 тыс. руководителей – участников 4-го сезона конкурса «Лидеры России», а в рамках 5-го сезона конкурса были получены уникальные биографические данные о закономерностях управленческой карьеры. В 2024 году за счет расширения классификатора и включения в него типовых должностей вооруженных сил, правоохранительных и др. силовых структур, были открыты новые возможности по систематизации информации о карьерных переходах из этих сфер на гражданскую службу и прогнозу управлен-

<sup>6</sup>Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 113 «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим» (с изменениями и дополнениями). URL: (дата обращения: 20.12.2024).



ческой успешности руководителей, в том числе с учетом результатов личностно-профессиональной диагностики.

Карьерные сценарии могут быть сопряжены с последовательным движением в рамках одного уровня/между уровнями в рамках данной сферы, либо предусматривать взаимообратное движение (органы власти, общественные объединения, бизнес), последовательное движение от уровня к уровню. Важным представляется определение порядка продвижения, возможности перехода от уровня к уровню как на основе оценки управленческого потенциала, так и с учетом управленческого опыта и заслуг перед страной), а также открывает новые возможности для объективной оценки управленческой готовности руководителей.

Результаты анализа карьерных траектории высших должностных лиц и служащих позволяют сделать вывод о том, что карьерные траектории носят преимущественно нелинейный характер, не всегда выстраиваются последовательно и иерархично. Для карьерного развития характерны межсекторные переходы. Необходимо отметить более широкую представленность опыта муниципального управления, замещения муниципальных должностей, опыта общественно-политической деятельности (как на должностях в политических партиях, так и деятельности в депутатском корпусе различного уровня (как представительных, так и законодательных органах), руководящих позиций в общественных организациях и фондах) в карьерном развитии высших должностных лиц. В 2023 г. на факультете оценки и развития управленческих кадров Института ВШГУ РАНХиГС на основе структуры классификатора (рис. 1) для этих и других практических и исследовательских целей был разработан автоматизированный классификатор управленческих должностей и реализован регистрационный опросник «Актуальный должностной статус».

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

		Федеральные ОГВ	Региональные ОГВ	ОМСУ	Бюджетные организации	Общ- политич и НКО	ГК и Институты Развития	Бизнес
Руководители «НАДВЫСШЕГО» звена (политическое руководство)	13	7						
	12	6						
Руководители ВЫСШЕГО звена (топ-менеджеры)	11	5	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
	10		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
	9	4	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
	8		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
Руководители СРЕДНЕГО звена	7	3	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
	6		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
	5	2	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
Руководители ПЕРВИЧНОГО звена	4		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
	3	1	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
Неуправленческие должности	2		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
	1		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
	0	0	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности

Рисунок 1. Структура классификатора управленческих должностей

Разработанный классификатор позволяет автоматически соотнести любую управленческую должность с одной из карьерных ступеней и видов деятельности на основании должности и места работы, построить визуализированную карьерную траекторию руководителя, он открывает возможности для формиро-

вания индивидуальных траекторий личностно-профессионального и карьерного развития руководителей.

## Заключение

Современные условия быстро меняющегося общества предъявляют все возрастающие требования к уровню компетентности и профессионализму, появляются новые профессии, трансформируется рынок труда, стратегии профессиональной идентификации и самореализации. Применяемые методы управления карьерным развитием в органах публичной власти не позволяют сбалансировать формирование траектории личностно-профессионального развития с карьерными ожиданиями, выполнять функции превенции «выгорания», попадание в «карьерные тупики». Существует потребность совершенствования процесса построения карьерной траектории с позиции ресурсного и личностно-ориентированного подходов с учетом множественности контекстов управленческой деятельности.

Формирование общего карьерного пространства позволяет сформировать «объемную» многомерную информационно-коммуникативную базу для управленческого влияния и формирования комплексных решений в области кадровых решений в системе публичной власти и реализацию принципа сбалансированности (традиций и инноваций, ресурсов и возможностей, унификации и дифференциации, устойчивости и гибкости, групп интересов в процессе приоритизации задач оперативного управления и развития, ожидаемых результатов и имеющихся ресурсов, новых инициатив и оценки рисков). Классификатор позволит упростить интеграцию различных этапов управления кадровым потенциалом в логике единого цикла: от стадии планирования до оценки эффективности, более тонко настроить инструменты личностно-профессионального и карьерного развития на основе системности и адресности воздействия, снизить риски в реализации индивидуальной стратегии развития (обучение, коучинг, карьерное сопровождение, стажировки, наставничество и др.) с учетом особенностей карьерной мотивации. Классификатор позволяет синхронизировать кадровые инновации, а в конечном итоге, эффективно решать стратегическую задачу - повышение качества кадрового состава органов публичной власти посредством привлечения наиболее квалифицированных кадров.

Важной представляется фокусировка внимания на выработке общесистемных принципов формирования и развитии карьерного пространства в системе публичной власти, и в пересмотре подходов в области личностно-профессионального и карьерного развития, целенаправленные усилия в области оценки потенциала развития, который позволяет понять, насколько человек может быть полезен не только в моменте (опыт), насколько он заслужил быть замеченным (заслуги), но и насколько он будет перспективен в новых условиях (потенциал). Потенциал важно учитывать также в связи с необходимостью постройки дальнейших траекторий развития, в том числе и карьерного. В контексте формирования единой модели, позволяющей не только поддерживать общесистемные связи, но значительно расширить возможности мотивационного управления, карьерной навигации, целесообразным представляется уход от формальных «рудиментных» кадровых процедур в область их смысло-содержательного наполнения в контексте обеспечения единого карьерного пространства и непрерывного личностно-профессионального развития, повышение субъектности самих служащих в отношении собственного карьерного развития.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ



## Список литературы:

1. Бавыкина Е.Н. Анализ сущности понятия «Карьера» // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2011. № 8. С. 146-150.
2. Виноградский В.Г. Социальная организация пространства: философско-социологический анализ. Москва: Наука, 1988. 187 с.
3. Волошина И.А., Новиков П.Н. Квалификация и ее уровни – важные элементы сопряжения сфер труда и профессионального образования // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. № 48(333). С. 53-64.
4. Злобин Н.С. Деятельность – Труд – Культура // Деятельность: теория, методология, проблемы. М.: Политиздат, 1990. С. 111-128.
5. Карпичев В.С. Идея неравновесности – возможности для социологии // Социологические исследования. 2008. № 10(294). С. 23-28.
6. Мусина-Мазнова Г.Х. Зарубежные и отечественные теоретические подходы к изучению понятия «Карьера» // Наука и школа. 2011. № 4. С. 101-107.
7. Потемкин В.К., Симанов А.Л. Пространство в структуре мира. Новосибирск: Наука, 1990. 174 с.
8. Седых А.Б. Карьерная мобильность личности в контексте современных воззрений на карьеру // Человек. Сообщество. Управление. 2012. № 2. С. 54-66.
9. Сотникова С.И. Методологические подходы к исследованию карьеры работника: возможности и ограничения // Вестник НГУЭУ. 2014. № 2. С. 142-154.
10. Сотникова С.И. О карьерном пространстве в российском обществе // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2014. № 3. С. 46-52.
11. Толочек В.А. Профессиональная карьера: линейно-стадиальный и стадиально-процессуальный подходы // Известия Саратовского университета Новая серия. Серия. Акмеология образования. Психология развития. 2019. Т. 8. Вып. 2. С. 120-131. DOI: 10.18500/2304-9790-2019-8-2-120-131
12. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Карьерные траектории руководителей субъектов Российской Федерации в условиях новой кадровой политики // Мир психологии. 2020. № 4(104). С. 199.
13. Abbott A., Tsay A. Sequence Analysis and Optimal Matching Methods in Sociology // Sociological Methods & Research, 2000. Vol. 29. N 1. Pp. 3-33. DOI:10.1177/0049124100029001001
14. Hall D.T., Mirvis P.H. The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond // Journal of Vocational Behavior. 1995. Vol. 47(3). P. 269-289. DOI:10.1006/jvbe.1995.0004

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

# Classifier of jobs in the management of the career development of managerial personnel of public authorities

## Sheburakov Iya Borisovich

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Dean of the faculty of assessment and development of managerial personnel, the Graduate School of Public Administration, RANEPА, Moscow Russian Federation

e-mail: [sheburakov-ib@ranepa.ru](mailto:sheburakov-ib@ranepa.ru)

## Abstract

The issues of personnel policy in public authorities at the present stage of the development of Russian statehood are becoming particularly relevant and important. The implementation of the principles of consistency in the management of personnel processes, the elimination of existing gaps in the field of professional development and the formation of opportunities for career transitions from one type of service to another is inextricably linked with the justification of new methodological principles and technological solutions. Of particular importance is the development of common systematizing and classifying grounds for structuring a single space of personal, professional and career development. In the article, the author defines the conceptual foundations for the formation of a career space based on a resource-based personality-oriented approach, substantiates the limitations of an exclusively vertical consideration of a managerial career, and reveals the possibilities of practical application of the classifier of positions for managing the personal, professional and career development of managerial personnel.

## Key words

• management personnel • public authorities • career • career development • career space • personal and professional development •

## References

1. Bavykina E.N. Analysis of the essence of the concept of «Career» // Modern trends in economics and management: a new perspective. 2011. N 8. P. 146-150.
2. Vinogradsky V.G. Social organization of space: philosophical and sociological analysis. Moscow: Nauka Publ., 1988. 187 p.
3. Voloshina I.A., Novikov P.N. Qualifications and their levels are important elements of combining the spheres of labor and vocational education // National interests: priorities and security. 2015. N 48(333). P. 53-64.



4. Zlobin N.S. Activity – Labor – Culture // Activity: theory, methodology, problems. Moscow: Politizdat, 1990. P. 111-128.
5. Karpichev V.S. The idea of disequilibrium – opportunities for sociology // Sociological research. 2008. N 10(294). P. 23-28.
6. Musina-Maznova G.H. Foreign and domestic theoretical approaches to the study of the concept of «Career» // Science and School. 2011. N 4. P. 101-107.
7. Potemkin V.K., Simanov A.L. Space in the structure of the world. Novosibirsk: Nauka Publ., 1990. 174 p.
8. Sedykh A.B. Career mobility of a personality in the context of modern views on a career. Community. Management. 2012. N 2. P. 54-66.
9. Sotnikova S.I. Methodological approaches to the study of an employee's career: opportunities and limitations // Bulletin of the NGUEA. 2014. N 2. P. 142-154.
10. Sotnikova S.I. About the career space in Russian society // Izvestiya Irkutsk State Academy of Economics. 2014. N. 3. P. 46-52.
11. Tolochek V.A. Professional career: linear-stadium and stadium-procedural approaches // Proceedings of the Saratov University New series. Series. The acmeology of education. Psychology of development. 2019. Vol. 8. N 2. P. 120-131. DOI: 10.18500/2304-9790-2019-8-2-120-131
12. Sheburakov I.B., Sheburakova O.N. Career trajectories of leaders of the constituent entities of the Russian Federation in the conditions of the new personnel policy // World of Psychology. 2020. No. 4 (104). Pp. 199-208.
13. Abbott A., Tsay A. Sequence Analysis and Optimal Matching Methods in Sociology // Sociological Methods & Research, 2000. Vol. 29. № 1. Pp. 3-33. DOI:10.1177/0049124100029001001
14. Hall D.T., Mirvis P.H. The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond // Journal of Vocational Behavior. 1995. Vol. 47(3). P. 269-289. DOI:10.1006/jvbe.1995.0004

*Поступила в редакцию: 15.01.2025*

*Принята в печать: 28.02.2025*

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ





ЛИЧНОСТЬ:  
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**ТРАЕКТОРИИ  
ЛИЧНОСТНОГО  
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
РАЗВИТИЯ**

# Профессиональное развитие сквозь призму мнения гражданских служащих



## **Еварович Светлана Анатольевна**

Кандидат педагогических наук, директор центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» ВШГУ РАНХиГС; Москва, Российская Федерация  
e-mail: [evarovich-sa@ranepa.ru](mailto:evarovich-sa@ranepa.ru)



## **Мартынова Светлана Эдуардовна**

Кандидат филологических наук, эксперт центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» ВШГУ РАНХиГС, Москва, Российская Федерация  
e-mail: [martynova-se@ranepa.ru](mailto:martynova-se@ranepa.ru)

## **Аннотация**

В статье рассматриваются актуальное состояние и тенденции системы профессионального развития государственных гражданских служащих. Показано, что вопросы качественной характеристики кадрового состава органов публичной власти, развитие профессионализма и компетентности служащих неразрывно связаны с возможностями институционального развития государственного и муниципального управления Российской Федерации в интересах граждан и страны. На основе анализа ключевых мегатрендов, связанных с происходящими социальными изменениями, трансформациями на рынке труда, в системе образования, выделяются новые требования к системе профессионального развития служащих на современном этапе. На основе анализа результатов социологического исследования описаны особенности восприятия служащими и руководителями проблемных вопросов и перспективных направлений своего личностно-профессионального развития, позволяющих повысить уровень зрелости системы профессионального развития государственных служащих. Обосновано, что в контексте уровня зрелости принципиально значимым становится реализация системного подхода к профессиональному развитию кадрового



состава системы публичной власти в единой логике и необходимости обеспечения принципов комплексности, целостности, непрерывности и гибкости с учетом меняющихся контекстов. Показано, что в основе развития самой системы должны быть заложены принципы проактивности всех субъектов, стратегической ориентированности, сбалансированности, человекоцентричности и расширения возможностей индивидуализации образовательных траекторий.

## Ключевые слова

• органы публичной власти • государственные служащие • профессиональное развитие • развитие личностно-профессиональных ресурсов • карьерное развитие • профессионализм • дополнительное образование •

## Введение

В условиях неопределенности, поиска стратегий развития и саморазвития общества и его граждан, модернизационных изменений, примата личности и сознания думающего человека государственные управленцы и рыночные менеджеры, вырабатывая современные мировоззренческие установки и инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами, их обучению и развитию, могут и должны опираться на накопленные усилиями предшествующих поколений научные знания, культурные традиции и ценности. В ходе разработки стратегий развития личности, общества и государства кадрам управления следует учитывать традиционные ценности, национальные приоритеты и социально значимые инновации, создавая на этой основе эффективные механизмы реализации стратегических программ и планов.

Стремительно меняющийся профессиональный ландшафт, метаморфозы структуры и инфраструктуры, поддерживающих профессиональную деятельность: институциональные (рынок труда, образование, способы и каналы трудоустройства, новые формы мобильности), политические (политика государства в обеспечении кадрового суверенитета, регулировании трудовых отношений, в области инновационного и технологического развития) и даже пространственные (изменение форм, способов и видов занятости, возможности онлайн-формата, удаленные рабочие места и др.) обуславливают необходимость поиска новых подходов к организации системы профессионального развития государственных гражданских служащих. В этой связи актуализируется потребность осмысления современного состояния профессионального развития служащих, новых вызовов и возможностей в контексте определения стратегии и направлений развития.

На профессиональное развитие гражданских служащих оказывает влияние комплекс взаимосвязанных факторов: внесистемных, отражающих состояние внешней по отношению к институтам публичной власти среды (социальные изменения), и внутрисистемных, обусловленных особенностями государственной и муниципальной службы как видов профессиональной деятельности. Существенную роль в профессиональном развитии играют индивидуально-личностные характеристики самих служащих и в первую очередь их ценностные установки, восприятие профессионального развития и карьерных ориентаций, стратегий их реализации на личностном уровне.



При определении направлений совершенствования системы профессионального развития госслужащих может быть продуктивным обращение к соответствующим мировым трендам, поскольку такие изменения отражают основные тенденции, которые уже проявляются и будут проявляться и в Российской Федерации. Знание ведущих тенденций может выступать необходимым условием разработки программ профессионального развития государственных гражданских служащих.

Решение задач качественного изменения самой системы профессионального развития служащих неразрывно связано с трансформацией и самого содержания, и форматов профессионального образования, и перехода к новым формам организации, пересмотром соотношения традиционных и новых форм организации («обучающая архитектура», «архитектура процесса самостоятельной работы»), обеспечением ориентированности на полифункциональный, кросс-культурный опыт, на формирование умений быстро переучиваться, критически переосмысливать прошлый опыт, разучиваться и вновь учиться. Непрерывность личностно-профессионального развития и самообразование становятся необходимыми составляющими профессионализма гражданских служащих. Анализ имеющегося мирового опыта позволяет выделить несколько ключевых аспектов в организации современной системы профессионального развития государственных служащих.

Система профессионального развития госслужащих за рубежом формируется целенаправленными действиями государства [1-3]. Эти действия включают:

- разработку, нормативное закрепление и реализацию государственных программ профессионального развития госслужащих, взаимосвязанных с более широкими стратегическими планами;
- формирование централизованных структур управления профессиональным развитием;
- проведение оценки влияния программ обучения на результативность труда государственных служащих;
- создание и финансирование образовательных организаций, которые занимаются обучением госслужащих;
- проявление активной позиции руководства госорганов в части мотивации госслужащих к обучению, карьерного продвижения обученных, предоставления возможностей применить полученные знания и навыки на рабочем месте;
- формирование профессиональной среды госслужбы, которая ориентирована на поддержку обучающихся коллегами;
- создание национального резерва высококвалифицированных преподавателей и перенаправление высококачественных образовательных ресурсов на низовой уровень;
- развитие взаимодействия органов власти с исследовательскими и консалтинговыми структурами в области государственного управления;
- установление широких внутринациональных и международных связей для обмена опытом, генерирования инноваций, получения финансовой поддержки;
- ориентация в планировании и организации подготовки на международные стандарты [4-7].

В настоящее время формируются новые образовательные модели:

- позволяющие максимизировать знания, полученные (или накопленные ранее) в ходе обмена знаниями обучившихся с коллегами, трансляции собственного опыта и компетенций;
- ориентированные на развитие сетевой подготовки с учетом индивидуальных способностей и потребностей обучающегося;
- предполагающие самостоятельность обучающегося в выборе содержа-



ния, методов, последовательности и сроков обучения, инициативу и инновации со стороны обучающегося для освоения навыков в практическом формате;

- направленные на развитие модели обучения как нового вида коллективной исследовательской и проектной деятельности (как в офлайн-, так и в онлайн-формате), включающей разработку инновационных технологий управления в условиях быстрого изменения социальных процессов.

Формами профессионального развития выступают дополнительное образование, стажировки, работа с наставником, временное замещение руководящей должности или должности специалиста более высокой категории, участие в социальных и иных проектах, деятельности общественных организаций, работе коллегиальных органов, самообразование [4-10].

Безусловно, необходимо учитывать перечисленные тенденции при определении направлений совершенствования системы профессионального развития госслужащих. Однако не менее важно при разработке новой модели системы профессионального развития государственных служащих учитывать их собственные представления как о реальном состоянии этой системы, так и о путях и методах ее совершенствования.

Цель настоящей статьи – проанализировать результаты исследования оценки государственными служащими состояния и приоритетных направлений их профессионального развития.

## Методы исследования и выборка

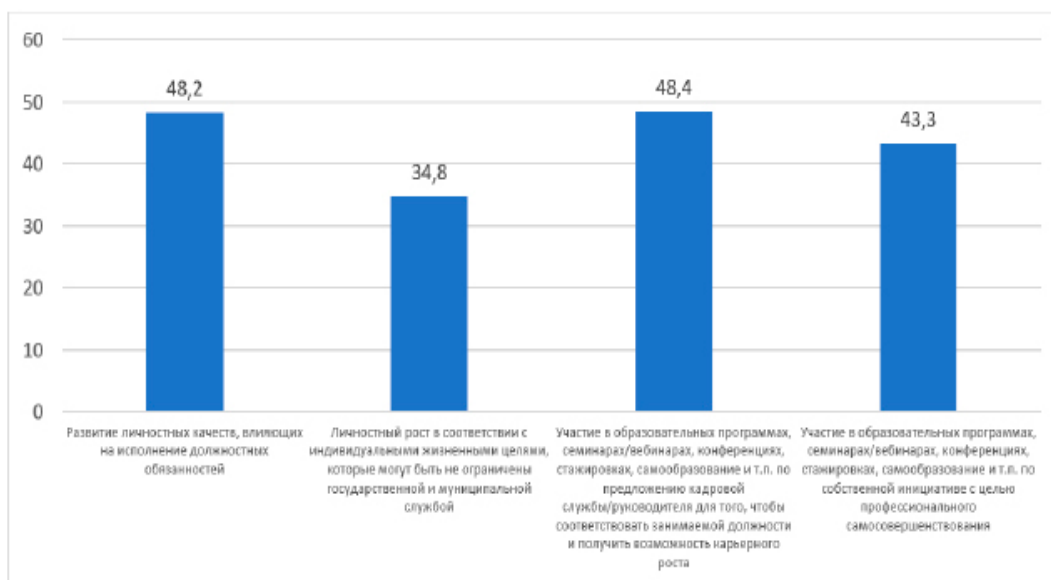
В 2024 г. эксперты ВШГУ РАНХиГС исследовали состояние системы профессионального развития служащих. В ходе социологического исследования изучалось мнение разных субъектов системы профессионального развития и главным образом самих служащих.

В исследовании приняло участие 4655 государственных служащих. По демографическим характеристикам государственные гражданские служащие распределились следующим образом: 66,6 % – женщины, 31,6 % – мужчины. Большая часть респондентов имеет общий стаж более 10 лет.

## Обсуждение результатов исследования

Личностно-профессиональное развитие в условиях неопределенности воспринимается служащими как сложный нелинейный процесс, неразрывно связанный не только с управлением собственным Я как проектом, а «пакетом» проектов, включающих самоанализ (понимание своей мотивации, установок, имеющихся личностно-профессиональных ресурсов), постоянное сравнение своих действий и достигнутых промежуточных результатов. В этой связи принципиальным становится рассмотрение ценности и понимание смысла профессионального развития, особенностей восприятия самими служащими уровня зрелости системы профессионального развития, видения ими как субъектами проблем и возможностей оптимального развития, оценка ожиданий, необходимых условий и собственной роли в отношении профессионального развития (рис. 1 и 2).

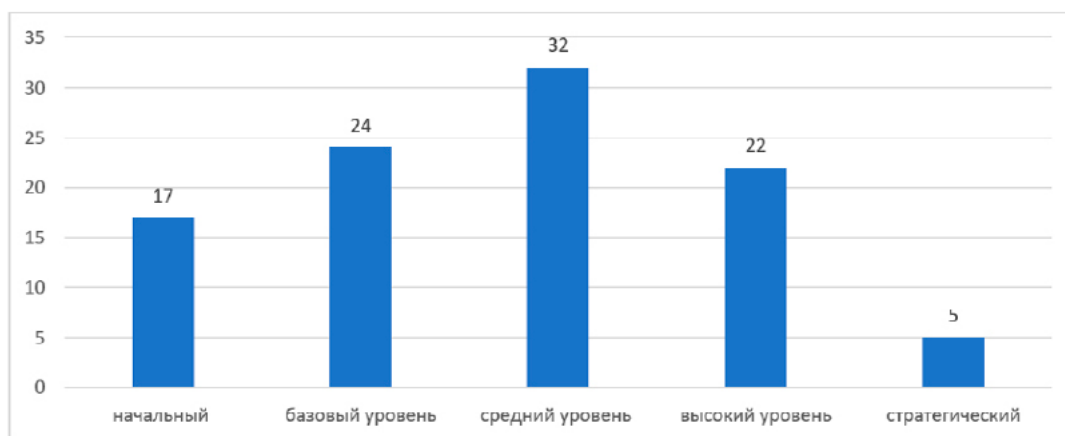




**Рисунок 1.** «Пространство смыслов». Ответы респондентов на вопрос: «Что Вы вкладываете в понятие «профессиональное развитие»?»

Среди дополнительных вариантов в формате открытого вопроса участники опроса отмечали, что смысл профессионального развития раскрывается во взаимосвязи с карьерным развитием, достойным вознаграждением и участие в образовательных программах, с возможностями взаимодействия в высококвалифицированном наставником, имеющим опыт, который не возможно получить в процессе образования, с осознанием сотрудниками принципов работы системы, на основе которого происходит развитие соответствующих компетенций, с возможностями профессионального и карьерного роста.

56,5% служащих считает, что в настоящее время уровень зрелости профессионального развития характеризуется как базовый и средний, 17% респондентов считает, что система только формируется и находится на начальной уровне, только 5% служащих характеризуют его как стратегический, т. е. считают, что четко определены стратегические цели и планирование; используется компетентностный подход; высока степень цифровизации процесса профразвития на базе платформ и экосистем; государственные служащие используют полученные знания и навыки для внедрения инноваций в деятельность, выступают в качестве экспертов на внешних площадках, демонстрируются лучшие практики.



**Рисунок 2.** Оценка уровня зрелости системы профессионального развития: мнение служащих и руководителей структурных подразделений



Поиск эффективных механизмов управления в сфере государственной гражданской службы, соотношения личностного, профессионального и карьерного развития, анализ закономерностей и факторов, которые позволяют построить эффективную систему профессионального развития служащих обуславливает необходимость фокусировки внимание на видении самих служащих условий и факторов, влияющих на результативность данного процесса, на самооценке уровня профессионализма и компетентности. Результаты обучения в процессе профессионального развития связываются служащими с повышением профессионального уровня, личностным развитием и в меньшей степени с карьерой (рис. 3). Служащими отмечается и отсутствие взаимосвязанности профессионального уровня и материального благосостояния, что в очередной раз свидетельствует о серьезных разрывах в трех ключевых процессах: профессиональное развитие, оценка результатов и оплата труда, что снижает общую эффективность системы управления кадровыми процессами и не позволяет в полной мере реализовать потенциал служащих.



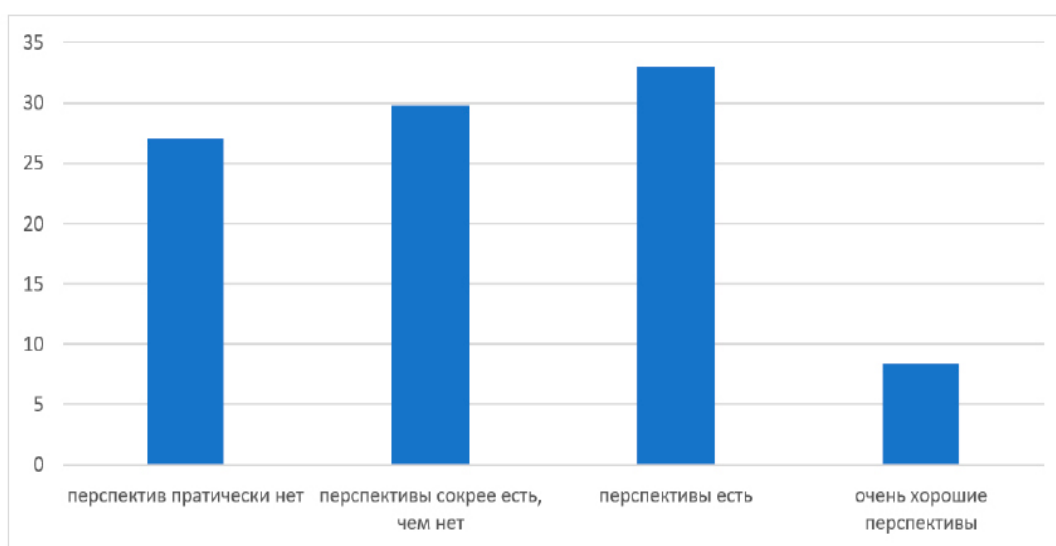
**Рисунок 3. Результаты обучения**

Ориентированность на формирование «живого знания» (проживание опыта), обучение через опыт, обеспечение сопряженности профессионального развития с социальными и профессиональными нормами, субъектность рассматриваются в качестве ключевых в области профессионального развития. При этом внимание акцентируется на том, насколько сам служащий занимает активную позицию, насколько профессиональное развитие ценно и значимо для него, насколько он мотивирован на непрерывность процесса профессионального самосовершенствования, развития личностно-профессиональных ресурсов, насколько осознанно противоречие между наличным и желаемым, личностный смысл и ответственность за собственное профессиональное развитие. Сами служащие выражают высокую степень мотивированности к участию в профессиональном развитии. 57,6 % служащих готовы тратить собственные средства на профессиональное развитие. В условиях не очень высокой конкурентоспособности оплаты труда на государственной гражданской службе артикуляция готовности вкладывать собственные ресурсы в свое профессиональное развитие представляется особенно ценным и значимым. Несмотря на достаточно высокий уровень удовлетворенности созданными условиями для профессионального развития (95,4% опрошенных удовлетворены полностью или частично созданными условиями, только 4,5% отметили, что



не удовлетворены существующим в данной сфере положением дел), среди факторов, которые могли бы способствовать повышению мотивации служащие связывают с факторами профессиональной среды и расширением возможностей внедрения, новых подходов, инструментов в деятельности, усиление внимания непосредственного руководителя к результатам профессионального развития и формированием карьерных траекторий, учетом результатов в оценке служащих. Но только 16,5% отметили, что им удалось применить в практике новые подходы, 54,4% служащих смогли применить в отдельных аспектах своей деятельности, 29,1 % отметили, что их деятельность никоим образом не изменилась. Подавляющее большинство служащих считают, что в последнее время наблюдается усиление внимания со стороны руководства к вопросам профессионального развития, отмечается и повышение роли самих служащих в выборе направлений и форматов профессионального развития.

Уровень удовлетворенности/неудовлетворенности карьерой, восприятие собственных перспектив служащими является важной показателем профессиональной самореализации служащих (рис. 4).



**Рисунок 4. Оценка перспектив служебного роста**

Меняются и подходы к организации образовательного процесса, и моделированию и реализации образовательных программ в логике непрерывного личностно-профессионального развития. Одной из главных характеристик при моделировании и проектировании образовательных программ сегодня становится синергетическое видение, понимание нелинейности как одно из узловых, концептуально значимых понятий.

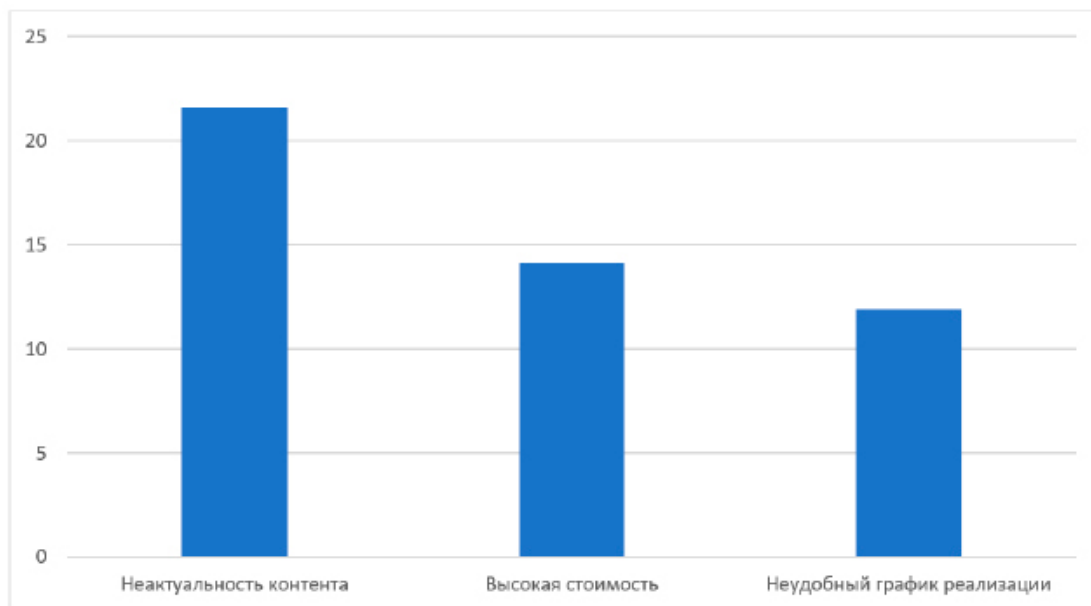
Идеи многовариантности, альтернативности путей личностно-профессионального и карьерного развития, определение нового соотношения традиционных и новых форм организации образовательного процесса приводит к появлению новых моделей, основанных на синтезе имеющихся знаний и опыта, новых знаний и обмене практикой в процессе совместных действий с акцентом на готовности к саморазвитию, на повышение уровня ответственности самого обучающегося и за процесс, и за на результат.

Важно отметить и акцент на вовлеченности самих слушателей в формирование контента, расширении набора образовательных сервисов на основе проектирования индивидуального трека личностно-профессионального развития, с одной стороны, а с другой – на формировании образовательной среды, готовой к постоянным изменениям в части культуры, процессов, систем, моделей и технологий. В этой связи важным представляется анализ тех



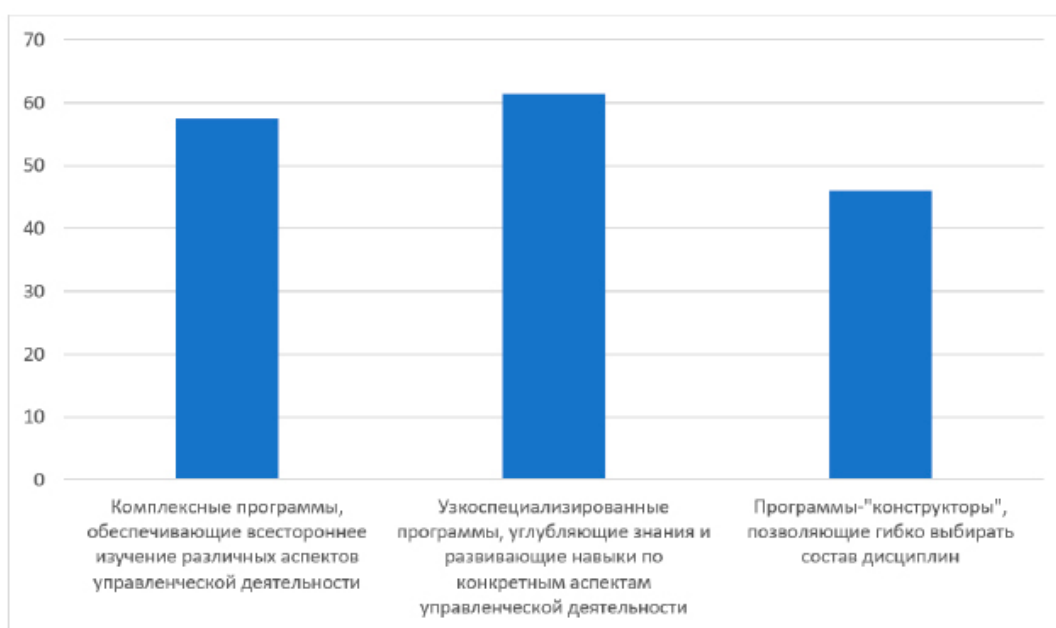


критериев, которые определяют выбор служащих той или иной программы. Лидирующими по степени значимости факторы, выделяемые служащими и влияющими на выбор программ, являются актуальность, практическая направленность, формат обучения, наиболее «ресурсосберегающий» в плане времени и желательно с возможностью обучения без нарушения рабочего графика (отпуска и т.д.). Предпочтения служащих корреспондируют с оценкой стоп-факторов при выборе программ (рис. 5).

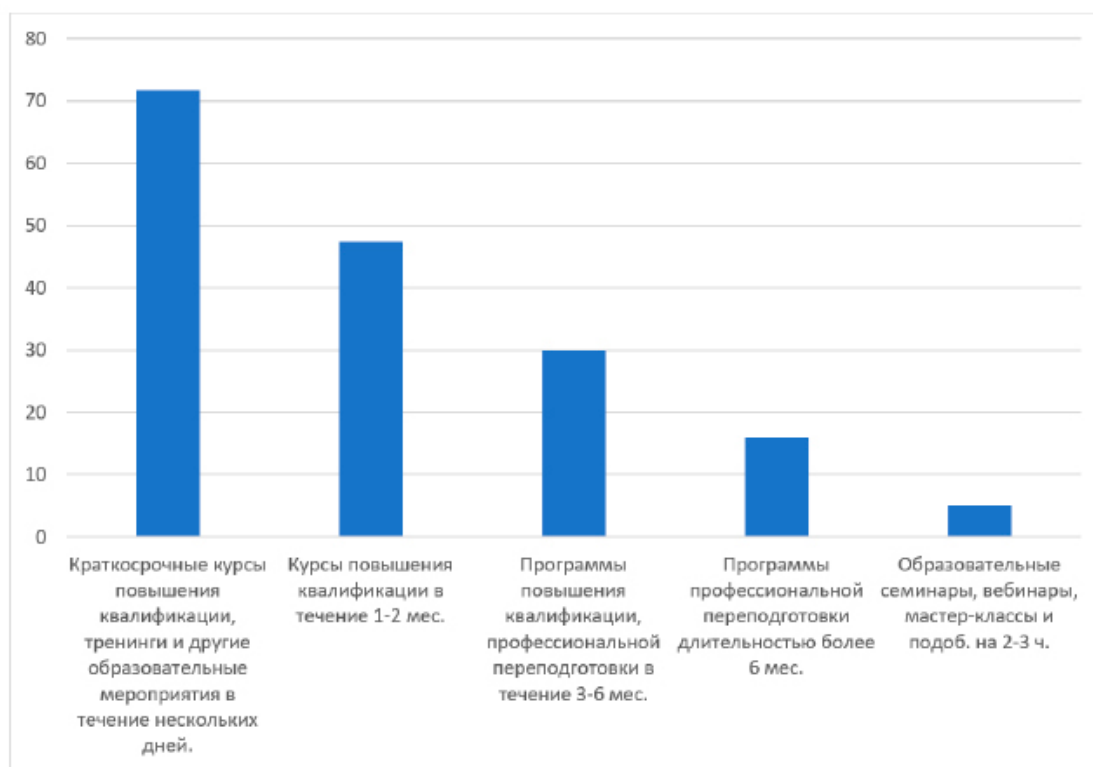


**Рисунок 5. Три ключевые стоп-фактора при выборе программ**

Интересным представляется, что в плане типа программ (рис. 6) и направленности контента (рис. 7) мнения участников опроса распределились практически равномерно между комплексными, узкоспециализированными и программами-конструкторами.



**Рисунок 6. Предпочтительный тип программ**



**Рисунок 7. Предпочтения служащих по продолжительности программ**

При этом, как видно из рис. 7, четко фиксируется ориентированность на короткие форматы, образовательные мероприятия продолжительностью несколько дней.

В открытых вопросах недостаточная удовлетворенность образовательными программами исходя из собственного опыта служащими связывалась с неактуальностью, устаревшим контентом, с неэффективной организацией учебного процесса и методикой преподавания, оторванностью от практики, неквалифицированными преподавателями, формальным подходом и поверхностностью обучения, неудобным форматом.

## Заключение

Среди общих направлений совершенствования системы профессионального с учетом задач институционального развития гражданской службы можно выделить следующие. Для эффективного функционирования системы профессионального развития, в частности дополнительного профессионального образования, необходимо решение стратегических вопросов в области планирования, общих принципов и методологии, более полное раскрытие потенциала централизации/дифференциации, укрепление взаимодействия с органами власти, сертификация и развитие сетевых программ, смещение акцентов с конкуренции на интеграцию с целью повышения уровня зрелости кадровой политики в институтах публичной власти, устранение дисбаланса на уровне различных видов службы (особенно гражданской и муниципальной), развитие методологического, инфраструктурно-технологического и материально-технического обеспечения.

Нехватка финансирования, кадров и материально-технической базы является серьезным ограничением для развития. Решение этой проблемы требует поиска технологий эффективного управления ресурсами и оптимизации использования существующей инфраструктуры. Принципиально значимым является

рассмотрение вопросов подготовки и профессионального развития кадрового состава органов публичной власти в контексте непрерывности самого процесса и в единой логике, взаимосвязанности с ключевыми кадровыми процессами. В основе развития самой системы должны быть заложены принципы проактивности всех субъектов (в первую очередь и самих служащих), стратегической ориентированности, сбалансированности и гибкости, человекоцентричности и расширения возможностей индивидуализации образовательных траекторий.

## Список литературы:

1. Андрейчук А.А. Система работы с талантами на государственной гражданской службе в России и за рубежом // Социально-экономические явления и процессы. 2018. Т. 13. № 104. С. 75-82. DOI: 10.20310/1819-8813-2018-13-104-75-82 а
2. Есбергген Р. Шамишева Н. Трансформация системы государственного управления в регионах Республики Казахстан // Экономическая серия Вестника Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева. 2020. № 1. С. 63-72. DOI: 10.32523/2079-620X-2020-1-63-72
3. Annin A.G. et al. Professional education of civil servants in terms of socio-cultural transformations // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2020. P. 74-80. DOI:10.15405/epsbs.2020.10.05.11
4. Bhat Z. H., & Rainayee R. A. Examining the mediating role of person-job fit in the relationship between training and performance: A civil servant perspective // Global Business Review. 2017. Vol. 20. N 2. P. 529-548. DOI:10.1177/0972150917743377
5. Burtscher M., Piano S., Welby B. Developing Skills for Digital Government: A review of good practices across OECD governments // OECD social, employment and migration working papers. 2024. N 303. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/developing-skills-for-digital-government\\_f4dab2e9-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/developing-skills-for-digital-government_f4dab2e9-en.html) (дата обращения: 20.06.2024).
6. Dai M. Research on Strengthening the Education and Training of Grassroots Civil Servants // Journal of Theory and Practice of Contemporary Education. 2023. Vol. 3. N 3. P. 13-15. DOI: [https://doi.org/10.53469/jtpce.2023.03\(03\).05](https://doi.org/10.53469/jtpce.2023.03(03).05)
7. Khrykov Y.M. et al. Trends in the Development of e-Learning for Civil Servants // Proceedings of the 1st Symposium on Advances in Educational Technology. 2022. Vol. 2. P. 126-140. DOI: 10.5220/0010929400003364
8. Kohanovskaya I.I. et al. Training of civil servants in the conditions of development of digital economy // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2020. DOI: 10.15405/epsbs.2020.04.114
9. Ni M. Research on the Ways to Realize the Value of Civil Servants' Network Training // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 2019. Vol. 319. P. . 444-447. DOI: 10.2991/ichssr-19.2019.84
10. Priatna D. K. Evaluation of education and training program for civil servants: A new approach to improving employee productivity // Sosiohumaniora. 2020. Vol. 22. N 3. P. . 274-280. DOI: 10.24198/sosiohumaniora.v22i3.28500



# Professional development through the lens of civil servants' opinions

## Evarovich Svetlana Anatolyevna

Candidate of Pedagogical Sciences, Director of the Center «School of Andragogy and Educational Design», the Graduate School of Public Administration, RANEPa; Moscow, Russian Federation

e-mail: [evarovich-sa@ranepa.ru](mailto:evarovich-sa@ranepa.ru)

## Martynova Svetlana Eduardovna

PhD in Philology, expert of the Center «School of Andragogy and Educational Design», the Graduate School of Public Administration, RANEPa, Moscow, Russian Federation

e-mail: [martynova-se@ranepa.ru](mailto:martynova-se@ranepa.ru)

## Abstract

The article examines the current state and trends of the system of professional development of government civil servants. It is shown that the issues of qualitative characteristics of the personnel of public authorities, the development of professionalism and competence of employees are inextricably linked with the possibilities of institutional development of the state and municipal administration of the Russian Federation in the interests of citizens and the country. Based on the analysis of key megatrends related to the ongoing social changes, transformations in the labor market, and in the education system, new requirements for the professional development system of employees at the present stage are highlighted. Based on the analysis of the results of the sociological research, the peculiarities of employees' and managers' perception of problematic issues and promising areas of their personal and professional development, allowing them to increase the level of maturity of the system of professional development of civil servants, are described. It is proved that in the context of the maturity level, it is fundamentally important to implement a systematic approach to the professional development of the personnel of the public authority system in a single logic and the need to ensure the principles of complexity, integrity, continuity and flexibility, taking into account changing contexts. It is shown that the development of the system itself should be based on the principles of proactivity of all subjects, strategic orientation, balance, human-centricity and expansion of opportunities for individualization of educational trajectories.

## Key words

• public authorities • civil servants • professional development • development of personal and professional resources • career development • professionalism • additional education •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

## References

1. Andreychuk A.A. The system of working with talents in the state civil service in Russia and abroad // Socio-economic phenomena and processes. 2018. Vol. 13. N 104. P. 75-82. DOI: 10.20310/1819-8813-2018-13-104-75-82
2. Esbergen R. Shamsheva N. Transformation of the public administration system in the regions of the Republic of Kazakhstan // Economic series of the Bulletin of the L.N. Gumilyov Eurasian National University. 2020. N 1. P. 63-72. DOI: 10.32523/2079-620X-2020-1-63-72
3. Annin A.G. et al. Professional education of civil servants in terms of socio-cultural transformations // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2020. P. 74-80. DOI:10.15405/epsbs.2020.10.05.11
4. Bhat Z. H., & Rainayee R. A. Examining the mediating role of person-job fit in the relationship between training and performance: A civil servant perspective // Global Business Review. 2017. Vol. 20. N 2. P. 529-548. DOI:10.1177/0972150917743377
5. Burtscher M., Piano S., Welby B. Developing Skills for Digital Government: A review of good practices across OECD governments // OECD social, employment and migration working papers. 2024. N 303. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/developing-skills-for-digital-government\\_f4dab2e9-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/developing-skills-for-digital-government_f4dab2e9-en.html) (accessed: 20.06.2024).
6. Dai M. Research on Strengthening the Education and Training of Grassroots Civil Servants // Journal of Theory and Practice of Contemporary Education. 2023. Vol. 3. N 3. P. 13-15. DOI: [https://doi.org/10.53469/jtpce.2023.03\(03\).05](https://doi.org/10.53469/jtpce.2023.03(03).05)
7. Khrykov Y.M. et al. Trends in the Development of e-Learning for Civil Servants // Proceedings of the 1st Symposium on Advances in Educational Technology. 2022. Vol. 2. P. 126-140. DOI: 10.5220/0010929400003364
8. Kohanovskaya I.I. et al. Training of civil servants in the conditions of development of digital economy // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. 2020. DOI: 10.15405/epsbs.2020.04.114
9. Ni M. Research on the Ways to Realize the Value of Civil Servants' Network Training // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. 2019. Vol. 319. P. 444-447. DOI: 10.2991/ichssr-19.2019.84
10. Priatna D. K. Evaluation of education and training program for civil servants: A new approach to improving employee productivity // Sosiohumaniora. 2020. Vol. 22. N 3. P. . 274-280. DOI: 10.24198/sosiohumaniora.v22i3.28500

*Поступила в редакцию:* 09.01.2025

*Принята в печать:* 26.02.2025

СОДЕРЖАНИЕ

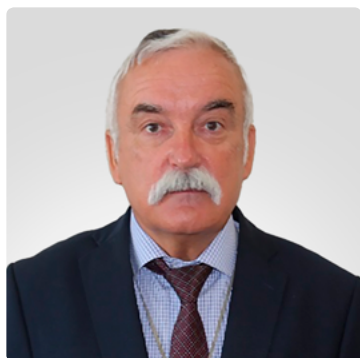


ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

# Военная подготовка как инструмент формирования личности гражданина и защитника родины



## Балицкий Петр Станиславович

Кандидат военных наук, доцент, доцент кафедры «Безопасность жизнедеятельности» Финансового университета при Правительстве РФ, Москва, Российская Федерация  
e-mail: [PSBalitskij@fa.ru](mailto:PSBalitskij@fa.ru)

## Аннотация

Актуальность темы статьи связана с тем, что в современных условиях одной из главных задач системы образования должно стать формирование у студентов патриотической гражданской позиции, ответственности перед Отечеством и способности защищать его интересы. В качестве важного инструмента формирования личности гражданина и защитника Родины выступает военная подготовка. На основе анализа научных публикаций и иных источников автор раскрывает истоки военной подготовки студентов в нашей стране и зарубежных странах и предлагает общие направления и подходы по формированию у студентов личности патриота, гражданина и защитника Родины, обладающего лидерскими качествами, высокой физической выносливостью и психологической устойчивостью, что позволит ему подготовиться к различным чрезвычайным ситуациям в современных условиях. Данные, представленные в статье, могут быть использованы любыми образовательными учреждениями высшего образования Российской Федерации.

## Ключевые слова

• формирование личности • военная подготовка • гражданин • защитник Родины • патриотизм • гражданская ответственность • лидерские качества •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

## Введение

Опыт участия Вооружённых сил Российской Федерации в военных конфликтах, включая специальную военную операцию на Украине, показывает, что не все граждане страны демонстрируют достаточную гражданскую сознательность и понимание важности защиты своей страны. Это свидетельствует о том, что вопросы патриотического воспитания и исполнения священного долга по защите Родины требуют серьёзного совершенствования. Работа всех государственных институтов должна быть направлена на решение этой проблемы.

Современное образование представляет собой не только процесс приобретения академических знаний и профессиональных навыков, но и формирование у студентов патриотического сознания, гражданской ответственности перед Родиной и способности защищать её интересы.<sup>1</sup> Правовыми основами подготовки студентов в гражданских вузах к военной службе являются: Конституция РФ; Федеральные законы «Об образовании в РФ» от 29 декабря 2012 г. №273-ФЗ, «Об обороне» от 31 мая 1996 г. №61-ФЗ, «О воинской обязанности и военной службе» от 28 марта 1998 г. №53-ФЗ, «О физической культуре и спорте в РФ» от 4 декабря 2007 г. №329-ФЗ; Постановления Правительства РФ №134-Р «Об утверждении концепции федеральной системы подготовки к военной службе на период до 2030 года» от 03 февраля 2010 г. №1441 «Об утверждении положения “О подготовке граждан РФ к военной службе”» от 31 декабря 1991 г. Образовательный модуль «Основы военной подготовки» был включен в образовательные программы высшего образования и дополнительные профессиональные программы в соответствии с Письмом Министерства науки и высшего образования от 21.12.2022 г. №мн-5/35982 «О направлении программы образовательного модуля программы образовательного модуля “Основы военной подготовки” для обучающихся образовательных организаций высшего образования».<sup>2</sup>

Со всеми студентами Финансового университета при Правительстве РФ, как и других учебных заведений Российской Федерации, проводятся занятия по учебной дисциплине «Основы военной подготовки», которая является важным элементом системы образования и воспитания молодёжи, а также составной частью военной подготовки.

Военная подготовка – это процесс, направленный на воспитание моральных, физических и интеллектуальных качеств, необходимых для защиты Родины и выполнения гражданского долга. Она формирует готовность к защите Отечества, патриотизм [3, с. 34] и гражданскую ответственность, дисциплину и лидерские качества, развивает физическую выносливость и психологическую устойчивость, готовность к действиям в различных условиях, в том числе и при чрезвычайных ситуациях.<sup>3</sup>

В условиях современных вызовов, таких как глобальная нестабильность, кибератаки и природные катастрофы, военная подготовка приобретает еще большую значимость. Она становится не только элементом национальной безопасности, но и важным этапом личностного роста каждого гражданина.

Целью данной статьи является анализ процесса военной подготовки студентов вузов и выработка подходов к работе по формированию личности гражданина и защитника Родины.

<sup>1</sup> Федеральный закон «Об образовании в РФ» от 29.12.2012 №273-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) (дата обращения: 14.02.2025).

<sup>2</sup> Письмо Министерства науки и высшего образования РФ от 21 декабря 2022 г. № МН-5/35982 «О направлении программы образовательного модуля «Основы военной подготовки» для обучающихся образовательных организаций высшего образования». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/405911395/?ysclid=m7sm0m1vg1961035717> (дата обращения: 14.02.2025).

<sup>3</sup> Федеральный закон «Об обороне» от 31.05.1996 №61-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_10591/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10591/) (дата обращения: 14.02.2025).



## Историческая перспектива военной подготовки

Военная подготовка как организованный процесс имеет глубокие исторические корни. В древние времена государства и общества уделяли большое внимание обучению военным навыкам. Например, в Спарте мальчиков с раннего детства готовили к службе в армии. Их обучали тактике, физической выносливости и искусству ведения боя. Это была не только подготовка к войне, но и воспитание дисциплины, которая считалась основой гражданской жизни [5, с. 102].

В средневековой Европе рыцарские школы были предшественниками современных военных академий. Молодых людей обучали стратегии, фехтованию и верховой езде. При этом большое внимание уделялось кодексу чести и защите слабых, что подчеркивало моральное измерение военной подготовки.

В современную эпоху, начиная с XIX века, с развитием всеобщей воинской повинности военная подготовка стала обязательной для всех мужчин в большинстве стран. Например, во времена Первой и Второй мировых войн подготовка новобранцев включала не только изучение оружия, но и воспитание коллективного духа, который был необходим для победы. Уже из этого видно, что основы подготовки студентов в гражданских вузах к военной службе формировались в системе военной подготовки (СВП). Перечислим основные этапы развития СВП в России:<sup>4</sup>

- этап зарождения и становления СВП в России (XVI в. – до 1914–1917гг. XX в.);
- этап строительства СВП в советское время (20-е гг. XX в. – начало 90-х гг. XX в.);
- этап активных реформ и преобразований СВП (90-е гг. XX в. – по настоящее время).

Сегодня военная подготовка изменилась. Она охватывает не только традиционные физические и тактические аспекты, но и такие сферы, как использование современных технологий, кибербезопасность, управление беспилотниками и т.п. Это делает ее актуальной для ответа на вызовы XXI века, что подтверждается опытом проводимой специальной операции на Украине.

## Готовность к защите Отечества

Защита Отечества — закрепленная в Конституции и законе «Об обороне» обязанность каждого гражданина (и женщин, и мужчин). Данная обязанность означает охрану независимости страны, её территории, населения и законных интересов. Без этого существование любого государства невозможно, поэтому защита Отечества не только обязанность, но и нравственный долг граждан.

Подготовке гражданских лиц, в том числе студентов к защите своего Отечества придавалось большое значение в различные периоды истории нашего государства, но наибольший масштаб эта подготовка получила в советский период [12, с. 48]. Так, 22 апреля 1922 г. был подписан Декрет Всероссийского Центрального исполнительного комитета (ВЦИК) «Об обязательном обучении военному искусству». Также были созданы оборонные общественные организации по подготовке молодежи к военной службе и обороне государства [2, с. 14]:

- 8 марта 1923 г. – Общество друзей воздушного флота (ОДВФ), что способствовало развитию отечественной авиации;
- 19 мая 1924 г. – Общество друзей химической обороны и химической промышленности (ДОБРОХИМ): для подготовки населения к противохимической обороне;

<sup>4</sup>Военный энциклопедический словарь. М.: Воениздат, 2007. С. 231.





- 23 января 1927 г. – массовая добровольческая общественная организация – Общество содействия обороне, авиационному и химическому строительству (ОСОАВИАХИМ).

В результате военной подготовки к защите Отечества в предвоенный период было подготовлено:<sup>5</sup>

- 121 тыс. летчиков;
- 122 тыс. парашютистов;
- 77 тыс. планеристов;
- 6 млн. ворошиловских стрелков;
- 38 млн. значкистов «Готов к противовоздушной и противохимической обороне»;
- 3 млн. значкистов «Готов к труду и обороне» и «Будь готов к труду и обороне»;
- 81 тыс. значкистов «Юный моряк» и «Моряк»;
- 800 тыс. водителей автомашин и трактористов;
- 300 тыс. медсестер;
- 350 тысяч сандружинниц и санитарок.

В годы Великой Отечественной войны (1941-1945 гг.) были приняты Постановления «О всеобщем обязательном обучении военному делу граждан СССР», в соответствии с которым 1 октября 1941 г. вводилось обязательное военное обучение всех граждан СССР мужского пола возрастом с 16 до 50 лет, а также Постановление Государственного Комитета Обороны (ГКО) «О всеобщем обязательном обучении военному делу граждан СССР» от 17 сентября 1941г. В результате этого прошли военную подготовку 9862 тыс. человек, что в 1,5 раза превышало численность действующей армии вместе с резервами. Кроме того, было создано Главное управление всеобщего военного обучения (всеобуч), в военных округах, в областных (краевых, республиканских) военкоматах создавались отделы всеобуча (занятия проводились по 110-часовой программе) [7, с. 155].

В послевоенные период и в наше время в систему начальной военной подготовки входили добровольная организация содействию армии, авиации и флоту (ДОСААФ) и Всероссийское военно-патриотическое общественное движение «Юнармия», а обязательными элементами этой системы были Всесоюзная пионерская военно-спортивная игра «Зарница» и Военно-спортивная игра «Орлёнок» [10, с. 144].

Подготовка студентов к военной службе осуществляется не только в России. Зарубежный опыт показывает, что и в других странах существует и успешно функционирует система военной подготовки в гражданских учебных заведениях:<sup>6</sup>

- в Соединённых Штатах Америки военная подготовка проводится на курсах, организованных в общей сложности в 350 высших учебных заведениях, включая 280 университетов (из них два военных университета и 51 с заочной формой обучения), а также 65 институтов и высших колледжей;
- в Великобритании военная подготовка студентов осуществляется в ведущих университетах Оксфорде и Кембридже;
- в странах НАТО и других зарубежных странах военная подготовка осуществляется в 16229 учебных заведениях.

Практика демонстрирует, что воспитание гражданина и патриота происходит на протяжении всего образовательного процесса, однако особое внимание уделяется этому аспекту в период военной подготовки [3, с. 43].

<sup>5</sup> Максимов Н.А. Основы военной подготовки. Учебник. М.: КНОРУС, 2023. С. 86.

<sup>6</sup> Военное обозрение. URL: <https://topwar.ru/> (дата обращения: 10.02.2025).



Научные изыскания (Абдурахманова Ш.А., Андреева Е.А., Обыденникова Г.А., Добрянской З.И., Звягинцева Е.Н. и др.) свидетельствуют о том, что становление личности гражданина и защитника Отечества в рамках военной подготовки реализуется через разнообразные методы воспитательной работы [1, с. 40-43; 3, с. 43].

Именно военная подготовка предоставляет уникальную платформу для целенаправленного формирования необходимых качеств. Различные подходы и формы воспитания позволяют эффективно воздействовать на личность, укрепляя гражданскую позицию и патриотические чувства:

- духовно-нравственное воспитание – это сложный и многогранный процесс, направленный на формирование у обучающихся системы ценностных ориентаций, основанных на высших моральных принципах и идеалах. Это не простое заучивание правил поведения, а глубокое осмысление таких понятий как добро и зло, справедливость и милосердие, честь и достоинство. В рамках духовно-нравственного воспитания студенты изучают философские и религиозные учения, анализируют этические дилеммы, учатся применять этические принципы в повседневной жизни и профессиональной деятельности. Важно подчеркнуть, что это воспитание не навязывает конкретных религиозных или философских взглядов, а способствует развитию критического мышления и способности самостоятельно формировать свою систему ценностей, основанную на уважении к личности, толерантности и ответственности за свои поступки. Особое внимание уделяется развитию эмпатии – способности понимать и сопереживать чувствам других людей, что является основой для построения гармоничных межличностных отношений. В качестве методов используются дискуссии, ролевые игры, проектная деятельность, а также знакомство с произведениями классической литературы и искусства, отражающими вечные нравственные проблемы;
- историко-краеведческое воспитание выходит за рамки простого изучения дат и фактов. Оно направлено на формирование глубокого понимания исторического контекста, осознания себя как части единого национального целого и ответственности за будущее своей страны. Это не только изучение истории Отечества в целом, но и детальное изучение истории своего родного края, города, села – исследование местных традиций, обычаев, культурного наследия. Учащиеся участвуют в археологических раскопках, восстановлении исторических памятников, создании музеев, проводят интервью с ветеранами и старожилами. Цель – воспитание чувства гордости за свою Родину, понимание её уникальности и непрерывности исторического развития, а также развитие чувства ответственности за сохранение исторического и культурного наследия для будущих поколений. Важно понимать историческую преемственность, связь между прошлым, настоящим и будущим;
- гражданско-правовое воспитание формирует у молодежи понимание принципов правового государства, знаний о своих правах и обязанностях, умения ориентироваться в правовом поле. Это не просто изучение законов, а формирование правовой культуры, навыков критического анализа политических и социальных явлений, способности отстаивать свои права законными методами. Важным аспектом является воспитание гражданской позиции, готовности к активному участию в общественной жизни, понимания важности уважения к закону и государственным институтам. Изучение государственной символики – это не просто запоминание флага и герба, а осмысление их значения и символического послания, понимание исторических корней и национальной идентичности. В рамках этого воспитания важно развитие навыков мирного разрешения конфликтов и диалога;



- социально-патриотическое воспитание направлено на формирование активной жизненной позиции, чувства ответственности перед обществом и государством. Это воспитание через участие в волонтерской деятельности, помощь нуждающимся, участие в благотворительных акциях. Особое внимание уделяется пропаганде здорового образа жизни, формированию толерантности и уважения к людям различных национальностей и вероисповеданий. Важно развивать чувство сострадания и сопереживания, умение помогать другим людям, особенно людям пожилого возраста и инвалидам. В рамках этого воспитания акцент делается на межпоколенческом взаимодействии и передаче ценностей от старшего поколения к младшему;
- военно-патриотическое воспитание – это формирование у молодежи патриотического сознания, готовности к защите Родины. Однако, это не просто пропаганда военной мощи, а всестороннее развитие личности, формирование чувства гражданской ответственности, умения принимать ответственные решения в сложных ситуациях. В рамках этого воспитания изучается военная история России, славные страницы военного подвига нашего народа, воинские традиции, морально-волевые качества солдат. Однако не меньшее внимание уделяется и воспитанию миролюбия, стремлению к предотвращению конфликтов, умению разрешать споры мирным путем;
- спортивно-патриотическое воспитание использует спорт как инструмент формирования морально-волевых качеств, таких как выносливость, стойкость, мужество, дисциплинированность. Занятия спортом способствуют развитию физической подготовленности, что является важным аспектом готовности к защите Родины. Однако спортивно-патриотическое воспитание не ограничивается только физической подготовкой. Важным аспектом является и воспитание командного духа, чувства товарищества, взаимопомощи. Участие в спортивных соревнованиях, в том числе патриотической направленности, способствует развитию конкурентных качеств, умению добиваться поставленных целей, а также развитию чувства коллективизма и патриотизма.

Работа по формированию личности гражданина и защитника Родины имеет свои методологические особенности и возрастные ступени, но такая работа должна начинаться в школе и продолжаться в среднем и высшем учебном заведении и идти всю сознательную жизнь [9, с.16].

## Патриотизм и гражданская ответственность

Одной из главных целей военной подготовки является воспитание патриотизма. Патриотизм – это врожденное, осознанное конкретным гражданином особое, духовно-нравственное отношение к своему Отечеству, проявляющееся в активной и целенаправленной деятельности по процветанию государства и защите от преступных посягательств на его территориальную целостность и государственный суверенитет.<sup>7</sup>

Патриотическое воспитание – одно из направлений воспитания, основа системы подготовки молодежи к военной службе в армии и развития у нее способности и готовности к реальному проявлению высоких чувств любви к своему Отечеству при исполнении обязанностей военной службы.<sup>8</sup>

Патриотическое воспитание формирует чувство гордости за Родину и готовность защищать её интересы.

<sup>7</sup> Федеральный закон «Об образовании в РФ» от 29.12.2012 №273-ФЗ.

<sup>8</sup> Петяев Н.А. Философско-методологические проблемы опережающего образования в цифровую эпоху: автореф. дис. канд. филос. наук.: М., 2021. С. 6.



Ценностно-ориентационные особенности российского патриотизма представляют собой комплекс уникальных черт, которые определяют его сущность и отличают его от других форм патриотизма. Эти особенности включают в себя [4, с. 5]:

- глубокую любовь русских людей к своей родине, которая выражается в их стремлении сохранить и защитить её культурное наследие, природные богатства и территориальную целостность;
- чувство державности, которое проявляется в стремлении к величию и могуществу России, её влиянию на мировую политику и культуру;
- свободолюбие, которое выражается в неприятии любых форм угнетения и подавления, стремлении к свободе мысли, слова и действий;
- жизненную стойкость и мужество, которые проявляются в способности преодолевать трудности и испытания, сохранять веру в свои идеалы и ценности;
- гордость и национальное достоинство, которые выражаются в уважении к своей истории, культуре и традициям, а также в стремлении к сохранению национальной идентичности.

Важным элементом патриотического воспитания является взаимодействие с ветеранами войн и вооруженных конфликтов. Такие встречи помогают молодежи осознать цену мира и значимость личного вклада в его сохранение. Например, в России и странах СНГ проводятся ежегодные мероприятия, посвященные Дню Победы, где ветераны делятся своими воспоминаниями с молодым поколением.

Кроме того, патриотизм неразрывно связан с гражданской ответственностью. Молодые люди начинают осознавать, что защита Родины – это не только военная служба, но и активное участие в общественной жизни, соблюдение законов и уважение к другим гражданам [4, с. 3].

## Дисциплина и лидерские качества

Военная подготовка является эффективным инструментом формирования дисциплины. Участники учатся следовать установленным правилам, выполнять приказы и работать в команде. Это создает основу для успешной деятельности как в военной, так и в гражданской жизни.<sup>9</sup>

Дисциплина, прививаемая в рамках военной подготовки, способствует развитию таких качеств, как организованность, пунктуальность и ответственность [11, с. 350]. Например, ежедневные утренние построения и выполнение задач в ограниченное время учат распределять ресурсы и управлять временем.

Кроме того, военная подготовка развивает лидерские качества. Молодежь учится принимать решения в условиях стресса, брать на себя ответственность за команду и руководить людьми. Эти навыки находят применение не только в армии, но и в бизнесе, государственном управлении и других сферах [6, с. 494].

## Физическая выносливость и психологическая устойчивость

Одним из ключевых элементов военной подготовки является формирование физической выносливости, которая способствует развитию профессионально важных качеств для будущих военнослужащих. Регулярные тренировки, прео-

<sup>9</sup>Максимов Н.А. Основы военной подготовки. Учебник. М.: КНОРУС. 2023. С. 42.



доление физических препятствий, участие в военных играх способствуют повышению выносливости, силы, ловкости и скорости [5, с. 4]. Физическая выносливость тесно взаимосвязана с психологической устойчивостью, которая опосредствует успешную адаптацию к военной службе и воздействиям различных стрессовых факторов. Психологическая устойчивость выступает как личностная черта, проявляющаяся в сознательном регулировании своего поведения в стрессовой ситуации и психофизиологическое качество, определяющее способность поддерживать высокую функциональность в ситуации стресса. Участники военной подготовки учатся преодолевать страх, справляться со стрессом и сохранять самообладание в сложных ситуациях [9, с. 18]. Например, курс молодого бойца может включать испытания, которые проверяют не только физическую подготовку, но и психологическую устойчивость.

## Подготовка к чрезвычайным ситуациям

Одним из ключевых аспектов военной подготовки является обучение действиям в чрезвычайных ситуациях [8, с. 6]. Эти навыки особенно важны в современных условиях, где кризисные ситуации, такие как природные катастрофы или техногенные аварии возникают достаточно часто и требуют быстрых и эффективных действий. Среди таких навыков можно выделить: оказание первой помощи, эвакуацию, ориентирование на местности и использование средств защиты и другие.

Например, в Японии, где часто происходят землетрясения и цунами, военная подготовка включает элементы гражданской обороны. Школьников и студентов обучают, как действовать в случае стихийных бедствий, что помогает спасти жизни и минимизировать ущерб.

В условиях современных угроз, таких как террористические акты, умение быстро реагировать становится критически важным. Военная подготовка даёт навыки, которые могут спасти не только собственную жизнь, но и жизнь окружающих. Люди, прошедшие военную подготовку, часто становятся лидерами в ситуациях, когда необходимо организовывать эвакуацию и обеспечить безопасность других людей.

## Новые технологии и кибербезопасность

В XXI веке военная подготовка включает изучение новых технологий. Например, в армиях развитых стран широко используются дроны, системы спутниковой навигации и кибероружие [8, с. 44].

Обучение в этой области открывает молодёжи перспективы карьерного роста. Освоение таких технологий делает их востребованными специалистами как в армии, так и в гражданских секторах.

Кибербезопасность – ещё одна важная сфера. Сегодня войны ведутся не только на полях сражений, но и в киберпространстве. Участников военной подготовки обучают защищать информационные системы и предотвращать кибератаки. Это помогает не только укрепить национальную безопасность, но и подготовить специалистов для высокотехнологичных отраслей.

## Значимость военной подготовки

Как показали результаты проведённых исследований, большинство студентов гражданских вузов осознают значимость изучения учебной дисциплины «Осно-



вы военной подготовки» и готовы использовать полученные знания в повседневной жизни. [4, с. 6].

Основными факторами формирования мотивации студентов к обучению дисциплины являются:

- заинтересованность студента в военно-тактической подготовке;
- индивидуальный подход преподавателей к данной дисциплине;
- личный опыт студентов;
- социальная среда;
- значимость предмета для студентов.

Таким образом, требуется разработать и внедрить инновационные и действенные методы, направленные на повышение уровня преподавания дисциплины «Основы военной подготовки», что позволит воспитать в студентах чувство патриотизма, гражданственности и ответственности за защиту своей Родины, а в конечном итоге – укрепить обороноспособность государства в целом.

## Заключение

Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что военная подготовка представляет собой неотъемлемую составляющую процесса формирования личности гражданина и защитника Отечества. Она способствует развитию дисциплины, лидерских качеств, физической выносливости и психологической устойчивости, а также готовности к действиям в различных ситуациях.

Формирование готовности к военной службе и патриотическое воспитание являются неотъемлемыми элементами воспитательного процесса в высших учебных заведениях Российской Федерации. В условиях современных вызовов военная подготовка приобретает особую значимость, поскольку она не только способствует защите Родины, но и формирует активных участников общества, способных решать самые сложные задачи.

Военная подготовка становится важным элементом системы образования и воспитания российской молодёжи в XXI веке. Следовательно, государство должно инвестировать в военную подготовку, поскольку это не только укрепит его безопасность, но и создаст основу для развития сильного, ответственного и целеустремлённого общества.

## Список литературы:

1. Абдурахманов Ш.А. Основные направления воспитания // Вестник науки и образования. 2020. №22(100). С. 40-43.
2. Андреев Е.А. Военно-патриотическое воспитание молодежи призывного возраста в процессе формирования готовности к военной службе // Сборник материалов конференции. Рязань. 2011. С. 14-16.
3. Балицкий П.С. Развитие компетенции «Патриотизм. Защита Родины: долг и обязанность» // Самоуправление. 2023. № 6(139). С. 34-35.
4. Годлевский П.П., Целуйко А.В., Балицкий П.С. Некоторые аспекты преподавания дисциплины «Основы военной подготовки» // Мир науки. Педагогика и психология. 2024. Т. 12. №1. С. 1-10.
5. Годлевский П.П., Балицкий П.С., Целуйко А.В. Особенности опережающего обучения студентов по учебной дисциплине «Основы военной подготовки» в современных условиях // Мир науки. Педагогика и психология. 2024. Т. 12. № 1. С. 11-20.



6. Калинин Е.Г. Опережающее развитие образования как фактор повышения конкурентоспособности в информационном обществе // Вестник Нижегородского ун-та им. Н.И. Лобачевского. 2010. № 3(2). С. 494-499.
7. Крюкова Л.В. Становление и развитие местной противовоздушной обороны (МПВО): 1930-е - начало 1960-х годов // Сборник материалов конференции. Пятигорск. 2010. С. 154-157.
8. Коноплянский Д.А. Педагогическая стратегия формирования конкурентоспособности выпускника высшего учебного заведения и принципы её реализации // Вестник Университета Российской академии образования. 2015. С. 40-45.
9. Лисовская Е.С. Стрессоустойчивость в структуре профессионально важных качеств штурмана // Сборник статей XXIX международной научно-практической конференции. – Ч. 2. Актуальность РФ. 2020. С. 18-20.
10. Минаков А.С. Становление и развитие оборонно-спортивных общественных организаций // Отечественная история. 2014. № 4(214). С. 144-146.
11. Обыденников Г.А., Добрянская З.И., Звягинцева Е.Н. Начальная военная подготовка в Вузе: перспективы и проблемы // Ученые записки университета им. ПФ Лесгафта. 2023. № 1(215). С. 349-352.
12. Яковец Е.Н. Значение мобилизационных мер начала первой мировой и великой отечественной войн // Военное право. 2022. № 6(76). С. 47-57.

## Military training as a tool for forming the personality of a citizen and defender of the homeland

### Balitskiy Petr Stanislavovich

Candidate of Military Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Life Safety, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
e-mail: [PSBalitskij@fa.ru](mailto:PSBalitskij@fa.ru)

### Abstract

The relevance of the topic of the article is due to the fact that in modern conditions one of the main tasks of the education system should be the formation in students of a patriotic civic position, responsibility to the Fatherland and the ability to protect its interests. Military training serves as an important tool for shaping the personality of a citizen and defender of the Motherland. Based on the analysis of scientific publications and other sources, the author reveals the origins of military training of students in our country and foreign countries and proposes general directions and approaches for developing in students the personality of a patriot, citizen and defender of the Motherland, possessing leadership qualities, high physical endurance and psychological stability, which will allow him to prepare for various emergency situations in modern conditions. The practical value of this article is that its results can be used by any educational institutions of higher education in the Russian Federation.



## Key words

- military training • citizen and defender of the Motherland • personality formation
- directions and approaches • patriotism and civic responsibility • physical fitness • leadership qualities • psychological stability •

## References

1. Abdurakhmanov Sh.A. Main directions of education // Bulletin of science and education. 2020. N 22(100). P. 40-43.
2. Andreev E.A. Military-patriotic education of young people of conscription age in the process of developing readiness for military service // Collection of conference materials. Ryazan. 2011. P. 14-16.
3. Balitsky P.S. Development of competence "Patriotism. Defense of the Motherland: duty and responsibility" // Self-government. 2023. N 6(139). P. 34-35.
4. Godlevsky P.P., Tseluiko A.V., Balitsky P.S. Some aspects of teaching the discipline "Fundamentals of Military Training" // World of Science. Pedagogy and psychology. 2024. Vol. 12. N 1. P. 1-10.
5. Godlevsky P.P., Balitsky P.S., Tseluiko A.V. Features of advanced training of students in the academic discipline "Fundamentals of Military Training" in modern conditions // World of Science. Pedagogy and psychology. 2024. Vol. 12. N 1. P. 11-20.
6. Kalinkina E.G. Advanced development of education as a factor in increasing competitiveness in the information society // Bulletin of the Nizhny Novgorod University named after. N.I. Lobachevsky. 2010. N 3(2). P. 494-499.
7. Kryukova L.V. Formation and development of local air defense (LAD): 1930s - early 1960s // Collection of conference materials. Pyatigorsk 2010. P. 154-157.
8. Konoplyansky D.A. Pedagogical strategy for developing the competitiveness of a graduate of a higher educational institution and the principles of its implementation // Bulletin of the University of the Russian Academy of Education. 2015. P. 40-45.
9. Lisovskaya E.S. Stress resistance in the structure of professionally important qualities of a navigator // Collection of articles of the XXIX International Scientific and Practical Conference. Part 2. Relevance of the Russian Federation. 2020. P. 18-20.
10. Minakov A.S. Formation and development of defense-sports public organizations // Domestic history. 2014. N 4(214). P. 144-146.
11. Obydennikov G.A., Dobryanskaya Z.I., Zvyagintseva E.N. Basic military training at the University: prospects and problems // Scientific Notes of the University. PF Lesgafta. 2023. N 1(215). P. 349-352.
12. Yakovets E.N. The significance of mobilization measures at the beginning of the First World War and the Great Patriotic War // Military Law. 2022. N 6(76). P. 47-57.

*Поступила в редакцию: 31.01.2025*

*Принята в печать: 03.03.2025*

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ



ЛИЧНОСТЬ:  
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



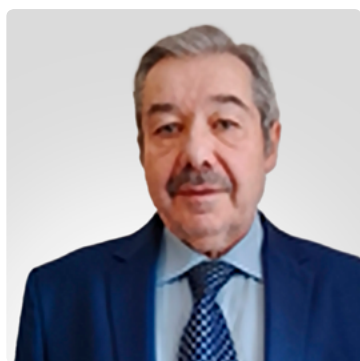
**СОВРЕМЕННЫЕ  
КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

# Оценка потенциала развития сотрудников организации посредством методики «Ключевое слово»



## Каплунович Светлана Михайловна

Кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента и кадровой политики, Новгородский филиал РАНХиГС, Великий Новгород, Российская Федерация  
e-mail: [kznn@mail.ru](mailto:kznn@mail.ru)



## Каплунович Илья Яковлевич

Кандидат психологических наук, доцент АНО ДПО «Высшая школа управления», Великий Новгород, Российская Федерация  
e-mail: [i-kapl@mail.ru](mailto:i-kapl@mail.ru)

## Аннотация

В статье представлена авторская методика – методика «Ключевое слово», с помощью которой специалисты кадровой службы могут осуществить оценку потенциала развития сотрудника организации. Охарактеризованы сущность и алгоритм использования методики, представлен вариант ее применения при индивидуальной форме оценки персонала. В качестве примера детально описан фрагмент диалога, иллюстрирующий схему составления вопросов в рамках методики «Ключевое слово». На основе изучения опыта внедрения разработанной методики рассмотрены возможные перспективы применения ее результатов в оценке потенциала сотрудников. Показано, что методика может эффективно применяться в процедуре текущей оценки персонала, на этапах отбора и подбора персонала, а также при построении индивидуального профессионального маршрута сотрудника.

## Ключевые слова

• оценка персонала • потенциал персонала • методы оценки • зона ближайшего развития • методика «ключевое слово» •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

## Введение

Сегодня признание персонала одним из важнейших ресурсов любой организации не вызывает сомнения даже у скептиков, а оперирование таким понятием как «человеческий ресурс» давно перестало вызывать негативные эмоции и ассоциации из-за технологичности термина.

В свете новых взглядов на понимание роли и значимости работника в организации, ценность его как человеческого ресурса определяется, прежде всего, с позиций потенциала. Анализ научной литературы показал, что в теории и практике кадрового менеджмента нет общепризнанного определения понятия «кадровый потенциал», но существует его общее понимание. Сущность данного понятия можно выразить, согласившись с позицией Е.А. Стуловой, которая рассматривает кадровый потенциал как «...совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективное функционирование организации» [9, с. 120]. Таким образом, сочетание определенных профессиональных и личностных характеристик сотрудников может дать организации креативные идеи, возможность для инноваций, создать положительный имидж, повлиять на формирование корпоративной культуры.

При этом, признавая влияние человеческого потенциала на деятельность организаций, некоторые авторы отмечают, что «...ориентация на работников с высокой способностью реализации потенциала является несомненным трендом настоящего времени. Для категории таких сотрудников существует даже ряд терминов-обозначений: high-potential, high-flyers, fast-track employees» [1, с. 15]. Такая тенденция, несомненно, связана с тем, что личностный потенциал «... позволяет быть и действовать в неопределенности и обеспечивает готовность к непредвиденным вызовам и возможностям...» [10, с. 56].

Формирующееся у руководства представление о том, что сотрудники это ресурс организации, а не просто её «личный состав», приводит к тому, что начинают цениться и принимаются во внимание при кадровых решениях компетентность, интеллект, способность к самообразованию и саморазвитию. В связи с этим особую значимость приобретает вопрос о возможных методах и формах диагностики, оценки потенциала сотрудника в целях его дальнейшего развития в интересах организации.

Целью нашего исследования является поиск и апробация методического инструментария, позволяющего повысить эффективность оценки потенциала сотрудников.

## Подходы к оценке потенциала персонала комплексными методами

Современная управленческая практика располагает богатым методическим инструментарием, который позволяет оценить багаж имеющихся знаний, умений и навыков работника. Из существующих групп методов оценки персонала в последнее время пристального внимания со стороны сотрудников кадровых служб заслуживают качественные и комплексные методы. Нисколько не умаляя значимость количественных методов оценки, в контексте цели нашего исследования остановимся более подробно на анализе таких комплексных методов оценки как метод 365° и ассессмент-центр.

Метод 365° подразумевает всестороннюю оценку сотрудника разными группами людей: руководителями, коллегами, подчиненными, клиентами. Несмотря на кажущийся риск получить недостоверную информацию об оцениваемом, данный метод завоевал популярность за счёт того, что для непосредственной оценки сотрудника не требуются высококвалифицированные специалисты.



Многие специалисты считают, что технология ассессмента имеет «высокую точность прогнозов относительно будущей успешности сотрудников» [8, с. 108], так как на время оценки сотрудник погружается в целую серию различных испытаний: тестирование, деловые игры, самопрезентация, решений кейсов, профессиональную беседу и проч. С помощью ассессмент-центров можно оценить не только имеющиеся у сотрудника профессиональные и личностные качества, а также возможность их проявления в стрессовых условиях. По итогам проведенной оценки сотрудник и руководитель получают обратную связь с рекомендациями о дальнейшем профессиональном развитии сотрудника.

С помощью данных методов можно достаточно продуктивно оценить профессиональные навыки сотрудника, умение взаимодействовать, лидерские качества, привычные поведенческие модели. Как показывает практика, эти методы могут помочь кадровым службам получить достаточно разностороннее представление о компетентностном поле специалиста, чтобы на этой основе разработать профиль конкретного сотрудника и рекомендации по его дальнейшему профессиональному развитию в организации.

Но наряду с преимуществами у данных методов имеются и недостатки, среди которых: унифицированность предоставляемых батарей тестов и опросников, стандартизованность разработанных условий, содержания и критериев оценки материалов (кейсов, деловых игр, презентаций, видеоконтента и проч.), возможность для участников оценки заранее узнать содержание заданий от предыдущих оцениваемых.

Таким образом, специфика проведения таких процедур (ограниченный спектр оцениваемых навыков, длительность проведения, что влияет на преобладании субъективности экспертов) и перечисленные выше недостатки, делают данные методы не совсем валидными для оценки возможностей индивидуального развития человека.

Кроме того, по отношению к подобным методам в чем-то справедливо высказывание о том, что «Оценка – это мнение о прошлых показателях труда. Она ничего не говорит о будущем».<sup>1</sup>

Встает вопрос: какими приемами, методами можно оценить такой значимый компонент потенциала сотрудника, как способность к саморазвитию и его непосредственный потенциал развития. Мы присоединяемся к позиции ученых, которые считают, что охарактеризовать возможности и перспективу развития человека любого возраста можно через зону ближайшего развития [7; 5]. В авторском понимании Л.С. Выготского зона ближайшего развития (ЗБР) трактуется как расхождение между уровнем существующего развития обучающегося (какие задачи он может решить самостоятельно) и уровнем его потенциального развития, которого он же способен достичь под руководством педагога или в сотрудничестве со сверстниками [3]. Проецируя данное теоретическое утверждение Л.С. Выготского на понимание зоны ближайшего развития взрослого, профессионала, ее можно определить также через те задачи, которые он не может адекватно решить сам, но может это сделать с помощью наставника или коллеги.

Соответственно, возникает закономерный вопрос: имеется ли методический инструментарий для оценки и измерения зоны ближайшего развития сотрудника, который можно использовать в оценочных процедурах?

<sup>1</sup> Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание. СПб.: Питер, 2004. С. 431.



## Оценка потенциала развития персонала посредством методики «Ключевое слово»

Разработке и апробации эффективной методики измерения зоны ближайшего развития в оценочных целях мы посвятили серию исследований, которые проводились в несколько этапов с 2003 г. по 2024 г. в образовательных учреждениях (СПО, вузы) Новгородской области, коммерческих организациях разных регионов России и органах самоуправления Новгородской области.

Разработанная нами авторская методика «Ключевое слово» позволяет работать с зоной ближайшего развития испытуемого. Данная методика изначально разрабатывалась нами для образовательных целей – реализации развивающего обучения в системе среднего и высшего профессионального образования, основанного на центральной идее Л.С. Выготского о зоне ближайшего развития. С помощью методики можно оценить «ближний» потенциал субъекта обучения и использовать эти знания для разработки его дальнейшей траектории развития [6]. Наши дальнейшие исследования показали, что методика может использоваться и в практике управления персоналом [5].

Кратко охарактеризуем сущность методики «Ключевое слово».

Работа субъекта оценочной процедуры (специалист кадровой службы, руководитель, эксперт) с оцениваемым должна выстраиваться только в форме вопросов и ответов. Это один из базовых и обязательных принципов реализации методики. Нами разработан алгоритм выстраивания цепи последовательных вопросов, ответы на которые позволят определить уровень потенциала развития сотрудника.

В качестве примера рассмотрим фрагмент предполагаемого диалога между экспертом и оцениваемым сотрудником. Ключевое слово по тексту будет выделено курсивом.

На первом этапе эксперт задает начальный вопрос оцениваемому. Этот вопрос может быть заранее подготовлен экспертом и связан с профессиональной задачей сотрудника (актуальной проблемой организации), либо вопрос может быть задан участнику оценочной процедуры в момент его затруднения при выполнении какого-либо задания (решение задачи, анализ кейса или ситуации). В нашем примере эксперт спрашивает: «На Ваш взгляд, какие инновации можно внедрить в отделе, где Вы работаете?»

На втором этапе диалог строится в определенной логике: эксперт внимательно слушает ответ оцениваемого сотрудника и в последнем предложении выбирает то самое «ключевое слово», т.е. слово, которое несет основную смысловую нагрузку. Это слово можно определить по интонации отвечающего. Предположим, на заданный экспертом вопрос сотрудник может ответить: «Затрудняюсь сразу ответить, может быть, что-то, связанное с изменением системы коммуникации». В данном случае ключевым словом является слово «изменение», однако чаще роль ключевого слова играет глагол.

К найденному в ответе сотрудника ключевому слову эксперт формулирует свой следующий вопрос. В нашем случае диалог может продолжаться так: «Что можно предложить изменить в системе коммуникации?». Оцениваемый начинает отвечать, а эксперт в полученном ответе вновь выбирает ключевое слово и выстраивает свой следующий вопрос, отталкиваясь от него. Например, ответ сотрудника может быть следующим: «Сделать коммуникационные каналы более прозрачными для сотрудников», – а вопрос эксперта: «Как это можно сделать?».

Диалог будет продолжаться до тех пор, пока оцениваемый не придет к решению проблемы или эксперт не пожелает прервать диалог.

Таким образом, мы наблюдаем процесс плавного перехода оцениваемого из позиции затруднения и незнания в позицию совместного с экспертом поиска ответа (с помощью вопросов, а не прямых указаний и подсказок) и выхода в ситуацию разрешения проблемы и знания ответа.



Для выстраивания диалога с помощью методики «Ключевое слово» в ходе оценочной процедуры можно использовать не только профессиональные ситуации, но и задания на логику и смекалку. Также допустим вариант выстраивания методики при работе оцениваемого с кейсом: в данном случае эксперт фиксирует возникшее затруднение сотрудника и с этого момента выстраивает диалог посредством методики «Ключевое слово».

Обращаясь вновь к сущности понятия зоны ближайшего развития, можно сделать вывод о возможности ее определения у сотрудников с помощью методики «Ключевое слово». Поможет эксперту определить зону ближайшего развития сотрудника анализ количества и качества вопросов, потребовавшихся оцениваемому для решений задания.

Разработанная методика имеет ряд принципиальных отличий от структурированной беседы или заранее подготовленного диалога.

Во-первых, в ходе выстраивания диалога по предлагаемому нами алгоритму эксперт следует за логикой рассуждения сотрудника, а не задает вопросы, которые заранее составлены исходя из субъективного представления об общем уровне подготовки «среднестатистического сотрудника».

Во-вторых, при оценке сразу нескольких сотрудников можно определить, сколько времени и вопросов-подсказок каждому из них было достаточно для того, чтобы прийти к решению или предложить интересную идею. Например, в предложенном нами гипотетическом диалоге один из оцениваемых сразу предложит решение вопроса как сделать коммуникационные каналы более прозрачными, и эксперт может оценить степень понимания проблемы сотрудником или количество (отсутствие) креативных идей. Предположим, в случае с другим оцениваемым эксперт услышал ответ «не знаю». С этого момента продолжится диалог, и эксперт задаст вопрос: «что именно Вы не знаете?».

В-третьих, в ходе такого диалога эксперт может помочь сотруднику решить проблему в его логике, исходя из его индивидуального потенциала. Зафиксировав затруднения, которые возникли у оцениваемого в момент решения задания, отталкиваясь от этой точки, эксперт продолжает диалог с помощью методики «Ключевое слово», и наблюдает как сотрудник справляется с задачей. Несомненным преимуществом этой методики является также невозможность пересказа и передачи содержания беседы от одного сотрудника другому. Как мы понимаем, формулировка задания или начального вопроса может быть и одна для нескольких сотрудников, но дальнейшие ответы и вопросы эксперта нельзя заранее спланировать.

Таким образом, данная методика позволяет оценить индивидуальный «рывок» потенциала оцениваемого сотрудника между возможностью справиться с задачей самому и с помощью наставника. В ходе диалога при помощи специального оценочного листа эксперт может фиксировать степень сложности и количество вопросов, потребовавшихся участнику оценки для решения вопроса или задания. В дальнейшем, исходя из этой информации, можно провести сравнительный анализ результатов оценки сотрудника в разные периоды и сделать выводы о динамике (либо ее отсутствии) в развитии зоны ближайшего развития. Механизмы измерения зоны ближайшего развития с помощью данной методики и ее доказательность подробно описаны в одной из наших работ [4].

Несмотря на кажущуюся простоту и портативность методики, работа с ней требует определенной подготовки эксперта. Эксперт должен владеть навыками поиска «ключевого слова» и умением выстраивать вопрос в соответствии с алгоритмом методики, уметь импровизировать, придерживаться лояльного отношения к оцениваемому с позиций принятия всех его возможных ответов, исключить критику и оценку во время работы.



## Заключение

Методика «Ключевое слово» уже активно применяется в практике деятельности специалистов кадровых служб по оценке потенциала развития персонала. С помощью данной методики можно проводить оценку зоны ближайшего развития сотрудника в процессе текущей его оценки, а затем формулировать предложения по его профессиональному развитию. При проведении собеседования на этапах отбора и подбора персонала методика поможет определить у претендентов на вакантное место потенциал к саморазвитию.

Положительные результаты использования методики были получены и в процессе проведения аттестации государственных и муниципальных служащих: при диалоге с аттестуемым члены аттестационной комиссии достаточно быстро могут получить представление о профессиональном и интеллектуальном потенциалах оцениваемого.

Являясь сторонниками позиции о том, что «...в вопросах выбора системы оценки персонала следует обращать внимание на ее согласованность с другими направлениями кадрового менеджмента» [2, с. 19], мы считаем правомочным внедрение методики «Ключевое слово» и в другие кадровые процессы, затрагивающие развитие персонала. При системном применении методики у кадровых служб появляется возможность использовать ее в комплексе «оценка – анализ результатов – обучение – оценка», а затем аккумулировать полученные данные о потенциале развития сотрудника в единую базу. На основе полученных результатов легче составлять индивидуальный образовательный и профессиональный маршрут сотрудника, а также отслеживать динамику его профессионального и личностного развития.

Несомненно, следует продолжать изучение возможностей применения методики «Ключевое слово» в практике оценки потенциала персонала. На сегодняшний день нами проводится исследование, которое поможет получить ответы на следующие вопросы: какие модели индивидуального профессионального маршрута можно разработать для сотрудников с разным уровнем зоны ближайшего развития? Как данную методику можно модифицировать и применить для оценки потенциала развития персонала с помощью искусственного интеллекта?

## Список литературы:

1. Альбицкая И., Косяков А. Зачем раскрывать потенциал сотрудников // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2020. № 9. С. 15.
2. Багрова Е.А., Гатина Э.А., Валеева Ю.С. Оценка персонала в организации. М.: Русайнс, 2022. 164 с.
3. Выготский Л.С. Мышление и речь. М.: Эксмо, 2024. 482 с.
4. Каплунович И.Я. Измерение и конструирование обучения в зоне ближайшего развития // Педагогика. 2002. № 10. С. 37-44.
5. Каплунович И.Я., Каплунович С.М. Технология «ключевого слова» как инструмент управления персоналом // Государственная служба. 2021. № 5(133). С. 92-98. DOI: 10.22394/2070-8378-2021-23-5-92-98
6. Каплунович И.Я., Каплунович С.М. Технология адаптивного обучения в зоне ближайшего развития как один из путей реализации тьюторской позиции преподавателя вуза // Гуманитарные науки. 2021. № 2(54). С. 38-44.
7. Кларин М.В. Наследие Выготского и основы коучинга. Зона ближайшего развития // Коучинг: методология, научные основы и профессиональная этика. Сборник докладов, статей, текстов выступлений участников Науч-



- но-практической онлайн-конференции Ассоциации русскоязычных коучей. Москва: Знание-М, 2020. С. 63-68. DOI: 10.38006/907345-57-7.63.68
8. Симоненко С., Хренов Д. Сказки и Были о методах оценки персонала. М.: DeTech, 2010. 184 с.
  9. Стулова Е. А. Кадровый потенциал и пути его совершенствования // Вестник Международного института рынка. 2021. № 1. С. 120-124.
  10. Человеческий потенциал: современные трактовки и результаты исследований: коллективная монография / [Аникин В.А. и др.]; под науч. ред. Овчаровой Л. Н., Аникина В. А., Сорокина П.С. М.: ВЦИОМ, 2023. 462 с.

## Assessment of the development potential of the organization's employees through the «Keyword» methodology

### **Kaplunovich Svetlana Mikhailovna**

Candidate of Pedagogical Sciences, assistant professor, Novgorod branch of the RANEPА, Velikii Novgorod, Russian Federation  
e-mail: [kznn@mail.ru](mailto:kznn@mail.ru)

### **Kaplunovich Ilya Yakovlevich**

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Higher School of Management, Veliky Novgorod, Russian Federation  
e-mail: [i-kapl@mail.ru](mailto:i-kapl@mail.ru)

## Abstract

The article presents the author's methodology – the «Keyword» methodology, with which HR specialists can assess the development potential of an employee of an organization. The essence and algorithm of the methodology implementation are characterized, and a variant of its application in the individual form of personnel assessment is presented. As an example, the article describes in detail a fragment of a dialogue implemented using the «Keyword» technique. Based on the study of the experience of implementing the developed methodology, possible prospects for applying its results in assessing the potential of employees are considered. The «Keyword» methodology can be effectively applied in the ongoing personnel assessment procedure, at the stages of personnel selection and selection, as well as when building an individual professional route for an employee.

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ



## Key words

• personnel assessment • personnel potential • assessment methods • immediate development area • «keyword» methodology •

## References

1. Albitskaya I., Kosyakov A. Why unleash the potential of employees // HR department and personnel management of the enterprise. 2020. N 9. P. 15.
2. Bagrova E.A., Gatina E.A., Valeeva Yu.S. Personnel assessment in the organization. Moscow: Rusains, 2022. 164 p.
3. Vygotsky L.S. Thinking and speech. Moscow: Eksmo, 2024. 482 p.
4. Kaplunovich I.Ya., Measuring and constructing learning in the immediate development area // Pedagogy. 2002. N 10. P. 37-44.
5. Kaplunovich I.Ya., Kaplunovich S.M. The technology of the «keyword» as a tool for personnel management // Civil Service. 2021. N 5(133). P. 92-98.10.
6. Kaplunovich I.Ya., Kaplunovich S.M. Technology of adaptive learning in the zone of immediate development as one of the ways to realize the tutoring position of a university teacher // Humanities. 2021. N 2(54). P. 38-44.
7. Clarin M.V. Vygotsky's legacy and the fundamentals of coaching. The zone of the nearest development // Coaching: methodology, scientific foundations and professional ethics. A collection of reports, articles, and texts of speeches by participants of the Scientific and Practical online Conference of the Association of Russian-speaking Coaches. Moscow: Znanie-M, 2020. P. 63-68. DOI: 10.38006/907345-57-7.63.68.
8. Simonenko S., Khrenov D. Fairy tales and Stories about personnel assessment methods. Moscow: DeTech, 2010. 184 p.
9. Stulova E. A. Human resources potential and ways to improve it // Bulletin of the International Market Institute. 2021. N 1. P. 120-124.
10. Human potential: modern interpretations and research results: a collective monograph/ [Anikin V.A. and others ]; under scientific ed. Ovcharova L. N., Anikina V. A., Sorokina P. S. M.: VTsIOM, 2023. 462 p.

*Поступила в редакцию: 02.02.2025*

*Принята в печать: 13.03.2025*

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:  
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



**ПАМЯТНЫЕ ДАТЫ**

# Факультету оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии — 10 лет

Факультет оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» Президентской академии будет формально отмечать своё десятилетие 23 октября 2025 года. Изначально основным направлением деятельности Факультета являлось проведение личностно-профессиональной диагностики и комплексного ресурсного анализа руководителей высшего управленческого звена системы государственного управления, однако за 10 лет активной работы спектр направлений как в области оценки, так и в научно-исследовательской деятельности, образовании, кадровом консалтинге и индивидуальном сопровождении личностно-профессионального развития руководителей существенно расширился. Расширился и масштаб реализуемых проектов. Сегодня это мероприятия регионального, отраслевого и национального уровней. Расширился и активно интегрируется в единую систему оценки арсенал методов и методик, применяемых в диагностике руководителей, действующих государственных служащих, кандидатов на государственную службу, а также молодых специалистов, которые только планируют связать свое профессиональное будущее с государственным управлением.

Мы хотим еще раз вспомнить ключевые события, связанные с работой факультета.

Элементы научного подхода, на котором базируется методология Факультета оценки по сей день, начали формироваться в 1997-1998 годах, когда в лаборатории психодиагностики на кафедре акмеологии и психологии профессиональной деятельности РАГС при Президенте РФ стали разрабатывать диагностические инструменты в рамках концепции мониторинга личностно-профессионального развития.<sup>1</sup> Именно тогда появились понятия «личностно-профессиональная диагностика» и «мониторинг личностно-профессионального развития», которые и легли в основу названия флагманского опросника и в последующем в название самого Факультета<sup>2</sup>.

В 2014 году под руководством доктора психологических наук, профессора Ю.В. Синягина в структуре Института «Высшая школа государственного управления» (ВШГУ) РАНХиГС с целью проведения личностно-профессиональной диагностики, оценки и развития руководителей сферы государственного управления на основе ресурсного подхода был создан Центр современных кадровых технологий. Применение ресурсного подхода в оценке стало инновационным методом в системе государственного управления, так как ранее предпочтение отдавалось преимущественно нормативному сопоставлению выраженности оцениваемых показателей имеющимся профилям компетенций руководителей, а также выявлению потенциальных рисков в проявлении личностных и профессиональных качеств оцениваемых. В отличие от нормативного и дефицитарного подходов ресурсный подход позволяет не только составить комплексное представление о кандидате как руководителе и специалисте с учетом возможных контекстов, но и выявить сильные стороны личности, определить его уни-

<sup>1</sup> Синягин Ю. В. Опросник управленческого потенциала: история и новые возможности // Личность: ресурсы и потенциал. 2021. № 2(10). С. 5-10. EDN HNYULD.

<sup>2</sup> Синягин Ю.В. Концепция мониторинга личностно-профессионального развития государственных служащих в РАГС (Методическая разработка). М.: РАГС, 1999. 144 с.

кальные ресурсы и таланты и различные варианты наиболее эффективного их применения. С этого момента начинается активное продвижение ресурсного подхода в сфере оценки руководителей системы государственного управления.

Уже с **2014 года** личностно-профессиональная диагностика применялась при оценке кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации. Так как технология личностно-профессиональной диагностики имела специально разработанный надежный и валидный инструментарий оценки, а также сертифицированных по данной методологии экспертов, в этом же году она была поддержана Комиссией при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров.

С ростом направлений своей деятельности Центр современных кадровых технологий **23 октября 2015 года** на основании приказа ректора Президентской академии был преобразован в факультет оценки и развития управленческих кадров, деканом которого был назначен кандидат психологических наук, доцент И.Б. Шебураков. Штатная численность сотрудников Факультета в этот момент составляла всего 15 человек, а в команду привлечённых экспертов входили еще 12 человек.

В этом же году модель метакомпетенций Факультета была утверждена распоряжением Правительства РФ для применения при формировании и развитии федерального резерва управленческих кадров.

С **2016 года** Факультет активно стал наращивать практику еще в одном направлении – формировании резервов управленческих кадров в субъектах России на основе открытых кадровых конкурсов среди граждан. Вскоре, в 2017 году, Комиссией при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров была одобрена подготовленная экспертами ВШГУ под руководством И.Б. Шебуракова «Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров». Впервые были подготовлены предложения о формировании единой системы резервов управленческих кадров в Российской Федерации. На основе концепции была разработана методология формирования управленческих резервов, которую на текущий момент применили более чем в 20 субъектах Российской Федерации, а также на отраслевом уровне.

С **2017 года** эксперты Факультета принимают активное участие в разработке и реализации методологии оценки в рамках конкурса управленцев «Лидеры России», целью которого является выявление нового поколения руководителей, готовых решать современные управленческие задачи и войти в число лучших управленцев страны. Сотрудники Факультета непосредственно участвуют в проведении конкурса в роли экспертов по оценке, разработчиков и ведущих оценочных упражнений, составленных на основе реальных управленческих кейсов. В рамках четвертого сезона конкурса Факультет выступал одним из разработчиков методологии оценки участников в треке «Государственное управление», так как экспертиза оценки именно категории государственных служащих является одной из ключевых задач Факультета. После запуска в 2017 году конкурса «Лидеры России» начали активно реализовываться конкурсы по формированию резервов управленческих кадров на региональном уровне, и факультет выступал в роли методолога и организатора таких кадровых региональных конкурсов, как «Молодёжный резерв Прикамья»,<sup>3</sup> «Команда развития Тульской области»,<sup>4</sup> «Команда Севастополя»<sup>5</sup> и многих других.

<sup>3</sup> Сайт губернатора и Правительства Пермского края. URL: <https://permkrai.ru/governor/rezerv/> (дата обращения 13.01.2025)

<sup>4</sup> Команда развития. Единая команда управленцев для предприятий, органов власти и органов местного самоуправления Тульской области. URL: <https://komanda.tularegion.ru/> (дата обращения 13.01.2025)

<sup>5</sup> Официальный портал органов государственной власти. Правительство Севастополя. URL: <https://sev.gov.ru/info/news/128040/> (дата обращения 14.01.2025)

В **2018 году** методические рекомендации по работе с резервами управленческих кадров, разработанные на Факультете, были размещены на Федеральном портале государственной службы и управленческих кадров. Это способствовало старту реализации ежегодных, начиная с **2019 года**, работ по формированию федерального резерва управленческих кадров с применением методологии Факультета.

С момента своего основания и по сей день наряду с оценкой руководителей высшего звена в госсфере и формированием управленческих резервов Факультет реализует трек оценки, направленный на самопознание и совершенствование личностно-профессиональных качеств руководителей в рамках высокостатусных образовательных программ Президентской Академии. Этот трек представляет собой комплексную работу по определению текущего уровня управленческой готовности (выраженности управленческих компетенций) участников программ в рамках индивидуальной работы каждого из них с персональным консультантом, а также прохождение дополнительных методик оценки с предоставлением развивающей обратной связи на протяжении всей образовательной программы. Помимо индивидуальной работы комплексный ресурсный анализ предполагает получение обратной связи и от коллег по программе, что способствует большей осознанности не только в процессе обучения, но и в процессе дальнейшего развития своих компетенций. На сегодняшний день трек комплексного ресурсного анализа реализуется в различных форматах на таких программах ВШГУ как «Школа губернаторов», федеральная программа «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров», «Школа мэров», «EMPM - Мастер государственного управления для руководителей», в том числе и в работе с международной группой (страны СНГ), «Кадровый управленческий резерв в области науки, технологий и высшего образования», «Специалист в области государственного и муниципального управления» – Master of Public Administration» и др.

Помимо работы, связанной с оценочной деятельностью, на Факультете активно развивается научно-образовательное направление. В **2020 году** была открыта аспирантура по направлению подготовки «Социальная психология», а в **2024 году** по направлению «Социология управления». Сейчас у Факультета более 25 аспирантов и соискателей, как окончивших аспирантуру, так и находящихся в процессе обучения. Факультет развивает свою научную школу на стыке психологии управленческой деятельности и управления кадрами в системе государственного и муниципального управления.

Начиная с **2022 года** Факультет ведет совместную работу с Институтом государственной службы и управления (ИГСУ) Президентской академии в рамках программы «Наставничество». В рамках данной программы проводится личностно-профессиональная диагностика студентов, которые только планируют связать свою будущую профессиональную деятельность с государственной службой. Цель диагностики здесь – повышение осознанности студентов в вопросе выбора направления своего дальнейшего обучения на программах магистратуры, развитие навыков самостоятельной оценки своих способностей, формирования и реализации плана своего развития в дальнейшем. Личностно-профессиональная диагностика призвана подготовить будущих государственных служащих к реальным условиям работы, погрузить их в содержание деятельности государственных служащих и помочь в дальнейшем более комфортно перейти от этапа студенчества к реальной практике.

С **2023 года** ежегодно на базе факультета начала реализовываться образовательная программа переподготовки «Современная система управления кадрами в государственной сфере (ГОС HR)»,<sup>6</sup> направленная на повышение кадрового потенциала государственных органов или организаций за счет создания эффек-

<sup>6</sup> Современная система управления кадрами в государственной сфере. URL: <https://goshr.ru/> (дата обращения 14.01.2025)

тивной системы управления кадрами. Программа, предполагающая комплексное обучение и проектную работу руководителей кадровых служб государственных и муниципальных органов, призвана сформировать у них представление о современных технологиях управления для дальнейшего внедрения разработанных проектов в реальную практическую деятельность в своем регионе или министерстве. Помимо этого, в рамках программы проводится обучение и сертификация слушателей, желающих стать экспертами по оценке согласно методологии Факультета.

**2022 год** для Факультета связан во многом с началом создания инфраструктуры для централизованной оценки кандидатов на гражданскую службу. Был разработан ряд методик для их последующего масштабирования и внедрения в систему государственного управления.

На основе разработанных методик уже в **2024 году** состоялись запуск и пилотное внедрение автоматизированного кадрового сервиса элементов централизованной оценки с использованием платформенных решений факультета, в пилотировании которого приняли участие федеральные и региональные органы исполнительной власти. Уже в ближайшем будущем масштабирование централизованной части оценки кандидатов на гражданскую службу позволит существенно повысить зрелость применяемых кадровых технологий и качество отбора кадров.

**2024 год** для Факультета связан также с трансформацией системы работы с федеральными резервами в Российской Федерации. По Указу Президента Российской Федерации от 22 января 2024 г. № 61 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации» Президентской академией организована и проведена работа по оценке кандидатов, претендующих на включение в федеральный кадровый резерв на государственной гражданской службе.

В этом же году Факультет начал работу в рамках программы «Время героев». В рамках задачи, поставленной Президентом Российской Федерации, Факультет выступает организатором оценки и одним из методологов формирования образовательной программы, призванной подготовить руководителей из числа участников СВО для их последующей работы в органах государственной и муниципальной власти, а также государственных компаниях. Распространение этой практики в регионах способствует формированию более эффективной системы работы с участниками СВО в контексте применения их знаний и опыта в системе государственного управления.

На начало **2025 года** на Факультете:

- работают около 60 сотрудников и экспертов по оценке, среди которых доктора и кандидаты наук (Н.В. Колисниченко, А.А. Мударисов, О.Ю. Переверзина, Т.А. Подольская, Д.А. Подольский, О.А. Овсяник, С.А. Проценко, А.В. Рожок, Е.В. Селезнева, В.А. Сергеев, Л.Н. Татарина, А.В. Трифонова, Е.Г. Чирковская), аспиранты и соискатели ученых степеней (Ю.К. Баркова, А.И. Волобуева, А.В. Гудиев, М.В. Долгов, А.В. Лебедева, Н.А. Кононенко, К.А. Лукашева, Е.В. Цаплин);
- экспертами были изданы более 300 научных работ, включая статьи, монографии, научные доклады, подготовлено более 40 научных работ по госзаданию и пр.;
- углубленная диагностика и сопровождение личностно-профессионального развития реализованы для более 2 тысяч руководителей высшего звена;
- оценку в рамках образовательных программ ВШГУ прошли более 50 тысяч участников;
- база данных руководителей, сформированная на основе единого методологического подхода, обеспечивающая сопоставимость и качество получаемых данных, составляет более 200 тысяч человек;
- в рамках реализации программы «Время героев» факультетом разверну-

то и осуществляется управление более, чем 90 пунктами дистанционной оценки по всей стране; во всех субъектах РФ подготовлены эксперты по оценке для отбора на аналогичные региональные программы перспективных руководителей из числа участников СВО.

В **2025 году** планируется значительное масштабирование направлений деятельности Факультета, а также расширение географии проектов. Факультет выражает признательность всем, кто вносил вклад в его развитие на протяжении десяти лет, и надеется на дальнейшее плодотворное сотрудничество и активное участие в решении социально значимых задач.

**О.А. Воробьева,**  
заместитель директора  
центра оценки руководителей и управленческих команд  
ФОиР ВШГУ РАНХиГС

**К.А. Клычникова,**  
заместитель директора  
центра современных кадровых технологий  
ФОиР ВШГУ РАНХиГС

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](http://www.journal-foir.ru);
- статья должна соответствовать профилю журнала;
- материал, предлагаемый автором для публикации, должен быть оригинальным, не публиковавшимся ранее.

Статьи, поступившие в журнал, подлежат обязательному независимому рецензированию.

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

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

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

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

**Над номером работали:**

Ответственный секретарь: З.М. Гояева

Компьютерная вёрстка: С.А. Корчак

Системное администрирование сайта: С.А. Корчак



НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

ПОСМОТРЕТЬ  
ВСЕ ВЫПУСКИ  
ЖУРНАЛА

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



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ  
АКАДЕМИЯ



ВШГУ



ФОИР  
ФАКУЛЬТЕТ  
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КАДРОВ



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ  
АКАДЕМИЯ



ВШГУ  
Высшая школа  
государственного  
управления

ФОИР  
В ШГУ РАНХ ИГС

ФАКУЛЬТЕТ  
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
КАДРОВ