

## Смыловые детерминанты представлений государственных служащих о современном российском руководителе<sup>1</sup>

Селезнева Елена Владимировна

Доктор психологических наук, SPIN-код РИНЦ: [5336-7817](#), ORCID: [0000-0003-3600-5148](#), [selezneva-ev@ranepa.ru](mailto:selezneva-ev@ranepa.ru)

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, РФ.

### Аннотация

В статье анализируются результаты исследования смысловых детерминант представлений государственных служащих о современном российском руководителе. Актуальность исследования определяется, с одной стороны, функцией социальных представлений о современном российском руководителе в опосредовании управленческих и организационных взаимодействий, а с другой стороны, серьезным влиянием на формирование образов руководителя в сознании всех участников этих взаимодействий смысловых детерминант, в роли которых выступают ценностные, в том числе карьерные, ориентации. В качестве диагностических инструментов использовались методика «Якоря карьеры» Э. Шейна в адаптации В.А. Чикер и В.Э. Винокуровой и авторский опросник для изучения представлений о психологических характеристиках современных российских руководителей. В подгруппах, выделенных в зависимости от уровня выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство, был проведен сравнительный анализ факторной структуры представлений о руководителе. Установлено, что сходство в содержании и структуре представлений участников исследования о современном российском руководителе связано с их принадлежностью к одной профессиональной группе и сходством опыта управленческих и организационных взаимодействий, а различия обусловлены, с одной стороны, уровнем выраженности той или иной карьерной ориентации, а с другой — личностным значением, которое имеют служение, менеджмент, вызов и предпринимательство для участников исследования. Выявлено, что различия в содержании и структуре выделенных образов современного российского руководителя обусловлены преобладанием у респондентов направленности на ценность служения, менеджмента, вызова или предпринимательства. Показано, что одни личностно-деятельностные характеристики осмысливаются как значимые для руководителя в аспекте сразу нескольких карьерных ориентаций, в то время как другие осознаются по отношению к той или иной карьерной ориентации как инвариантные.

### Ключевые слова

Социальные представления, смысловые детерминанты, карьерные ориентации, государственные служащие, руководитель, современный российский руководитель, личностные и деятельностные характеристики.

### Для цитирования

Селезнева Е.В. Смыловые детерминанты представлений государственных служащих о современном российском руководителе // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 71–90. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-71-90

## Semantic Determinants of Civil Servants' Representations of the Modern Russian Leader<sup>2</sup>

Elena V. Selezneva

DSc (Psychology), ORCID: [0000-0003-3600-5148](#), [selezneva-ev@ranepa.ru](mailto:selezneva-ev@ranepa.ru)

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation.

### Abstract

The article analyzes the results of a study of the semantic determinants of civil servants' representations of a modern Russian leader. The relevance of the research is determined, on the one hand, by the function of social representations of the modern Russian leader in mediating managerial and organizational interactions, and, on the other hand, by the significant influence of semantic determinants on the formation of images of the leader in the minds of all participants in these interactions, which are value-based including career orientations. The diagnostic tools used were the methods of career anchors by E. Shein, adapted by V.A. Chiker and V.E. Vinokurova, and the author's questionnaire to study ideas about the psychological characteristics of modern Russian leaders. A comparative analysis of the factor structure of the ideas about the leader was carried out in the subgroups identified depending on the level of severity of orientations towards service, management, challenge and entrepreneurship. It is established that the similarity in the content and structure of the research participants' ideas about the modern Russian leader is related to their belonging to the same professional group and the similarity of experience in managerial and organizational interactions, and the differences are determined, on the one hand, by the level of expression of a particular career orientation, and on the other hand, by the personal importance of service, management, challenge and entrepreneurship for the study participants. It is revealed that the differences in the content and structure of the highlighted images of a modern Russian leader are defined by the predominance of respondents' focus on the value of service, management, challenge or entrepreneurship. It is shown that some personal and activity characteristics are interpreted as significant for a leader in the aspect of several career orientations at once, while others are realized in relation to one or another career orientation as invariant.

### Keywords

Social representations, semantic determinants, career orientations, civil servants, leader, modern Russian leader, personal and activity characteristics.

<sup>1</sup> Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

<sup>2</sup> The article was prepared as a part of the research work of the RANEPA state assignment.

**For citation**

Selezneva E.V. (2025) Semantic Determinants of Civil Servants' Representations of the Modern Russian Leader *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 71-90. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-71-90

Дата поступления / Received: 18.06.2025

## **Введение**

Человек как био-психо-социо-духовное существо еще до своего рождения оказывается объективно связан с материальным и социальным миром. При этом в сознании человека все возникающие объективные связи воспринимаются, интерпретируются, категоризуются и эмоционально окрашиваются, приобретая форму социальных представлений.

Формируясь в ходе материальной и социальной практики на уровне обыденного группового и индивидуального сознания, социальные представления затем начинают играть роль когнитивного механизма трансформации поступающей извне информации в субъективные суждения, мнения, идеи, ценности, и тем самым позволяют и группе, и индивиду фиксировать «...свою позицию по отношению к затрагивающим их ситуациям, событиям, объектам и сообщениям» [Jodelet 1984, 360], и обеспечивают «....степень субъективной определенности восприятия, понимания и воспроизведения социальной действительности и себя в ней» [Абульханова 2002, 97].

Образуя в своей совокупности картину мира социума и / или индивида, социальные представления становятся для них инструментом социального познания, детерминации поведения, поддержания психологической стабильности жизнедеятельности [Емельянова 2016, 115–126]. В групповую и / или индивидуальную картину мира входят две большие группы социальных представлений.

Первая включает социальные представления о тех или иных объектах и явлениях материальной, социальной, психологической или духовной жизни (например, о совести, риске, свободе, ответственности, служении, патриотизме, счастье, благополучии, любви, лидерстве, коррупции, успехе и т. п.). Анализ содержания, структуры, динамики подобных представлений у входящих в разные социальные группы людей позволяет более глубоко понять особенности их ценностно-смысловой сферы, нравственно-психологического состояния, отношений к тем или иным социальным событиям, деятельностиных интенций в социальном пространстве [Iancu, Hană 2010; Тарасова 2016; Lukšík, Guillaume 2018; Kibal'chenko, Eksakusto 2019; Мустафина 2020; Чирковская 2023; Тулегенова 2025].

Вторую группу составляют социальные представления о психологических характеристиках людей, входящих в ту или иную социально-психологическую или социально-демографическую общность (например, о молодежи, взрослых людях, врачах, педагогах, полицейских, государственных служащих и т. п.). Анализ подобных представлений дает возможность более глубоко понять, как воспринимают люди себя и других в аспекте их групповой принадлежности; какие личностные качества и особенности поведения считают типичными, а какие оценивают как идеальные для той или иной группы; как сформированные образы влияют на социально-психологические отношения и взаимодействия внутри группы и во внешнем социальном пространстве.

Особую актуальность имеют исследования представлений о психологических характеристиках руководителей разных уровней как субъектов управления в силу высокой значимости их деятельности для достижения целей социокультурного, политического, экономического развития.

Исследователи анализируют особенности самовосприятия руководителей и их восприятия со стороны подчиненных в разных аспектах управленческих отношений [Pinto de Almeida Bizarria

et al. 2022; Рубанникова 2023], содержание и структуру представлений о типичных, идеальных, эффективных, современных руководителях [Asad et al. 2014; Zakharova, Kogobeynikova 2015; Karaszewski, Drewniak 2021; Млявая, Полянок 2022; Иванова, Маленова 2024], специфику влияния сформированных образов руководителей на социально-психологические отношения и взаимодействия внутри группы и во внешнем социальном пространстве<sup>3</sup> и т. п.

Актуальность таких исследований, которая не утрачивается со временем, обусловлена тем, что в организационном пространстве социальные представления о руководителе как субъекте управления становятся основой для оценки коллективом деятельности и поведения своих руководителей [Ермолаев 2017], выбора стратегии собственного поведения при взаимодействии с ними [Осинцева 2007], принятия организационных ценностей и норм [Ермолаев 2017]. При этом социальные представления о руководителях являются динамичной открытой системой, которая, сохраняя свою устойчивость за счет того, что содержание ее ядра задается базовыми требованиями управленческой деятельности, постоянно изменяется, отражая изменения в практике управленческих и организационных взаимодействий, происходящие под влиянием более широких политических, экономических, социальных, культурных изменений. Это, в свою очередь, требует постоянного возвращения к проблеме социальных представлений о личностных и деятельностных характеристиках руководителя и учета в исследованиях фактора современности [Raišienė 2014; Петров, Александрова 2021; Поджидаева и др. 2021].

Помимо задачи изучения собственно содержания и структуры представлений о руководителе в аспекте соответствия его личностных и деятельностных характеристик требованиям современности, значительную теоретическую и практическую значимость имеет задача выявления детерминант, которые так или иначе обуславливают эти представления.

Как показывают многочисленные публикации, содержание и структура представлений о руководителе определяются не только психологическим содержанием управленческой деятельности или уровнем должности, которую он занимает, но и особенностями выборки, на которой проводятся исследования. Так, на содержание и структуру представлений о руководителе влияют гендерная [Техтелева 2023] и этническая принадлежность респондентов<sup>4</sup>, их национальная культура [Мустафаева 2015], социальные, в том числе гендерные, стереотипы [Ильиных 2009], форма собственности предприятий [Новиков 2013], уровень социально-психологического развития коллектива [Кораблин 2007], в рамках которых проводятся исследования.

Особое место в системе детерминации представлений о руководителе занимают смысловые детерминанты, в роли которых выступают ценностные, в том числе карьерные, ориентации.

Представляя собой субъективные внутриличностные образования, формирующиеся в результате интериоризации ценностей и норм социального окружения [Ярина 2014], ценностные ориентации выражают исключительность восприятия действительности каждым человеком [Ким 2018], субъективное отношение личности к той или иной ценности<sup>5</sup> и установку на ее реализацию в определенной позиции [Селезнева 2017], то есть направленность на конкретную ценность, с одной стороны проявляющуюся в деятельности и взаимодействиях человека, а с другой — отражающуюся в содержании и структуре его представлений.

Таким образом, ценностные ориентации выступают в качестве внутренних, субъективных критериев и регуляторов на всех этапах формирования социальных представлений:

<sup>3</sup> См., например: Бараусова О.В. Образ руководителя у подчиненных как фактор эффективности деятельности группы: автореф. дис... канд. психол. наук. Москва, 2004.

<sup>4</sup> Балашова Е.А. Взаимосвязь этнокультурной принадлежности и специфики социальных представлений об отношениях руководства и подчинения: автореф. дис... канд. психол. наук. Москва, 2010.

<sup>5</sup> Спиркин А.Г. Философия: Учебник для технических вузов. М.: Гардарики, 2000.

от первоначального восприятия того или иного объекта и оценки его субъективной значимости для субъекта до встраивания сконструированного образа данного объекта в групповую или индивидуальную картину мира.

При этом влияние ценностных ориентаций на процесс формирования системы социальных представлений человека и построения его индивидуальной картины мира имеет смысловой характер, то есть ценностные ориентации как выражение субъективной направленности человека на ту или иную ценность обеспечивают человеку осмысление определенных объектов во внешнем и внутреннем мире как лично значимых, оценку этих объектов на основе сформированного личностного смысла и включение сформированных суждений, мнений и идей по поводу этих объектов в содержание своих представлений и свою картину мира в целом.

Так, в работе Т.В. Корнеевой показано, что существует взаимосвязь между ценностными ориентациями подростков и их представлениями о своих личностных качествах и качествах своего друга [Корнеева 2015]. С.В. Мерзлякова, М.Г. Голубева и Н.В. Бибарсова выявили влияние ценностных ориентаций студентов на их представления о личностных качествах идеального отца и своих качествах как будущего отца [Мерзлякова и др. 2020]. Другие исследования свидетельствуют, что в зависимости от выраженности ценностных ориентаций респондентов на безопасность, любовь или самореализацию ядро их представлений о руководителе составляют характеристики, которые описывают его как авторитарного, демократического или либерально-демократического лидера [Şleahtıçhi 2018].

В профессиональной сфере в качестве субъективных детерминант, с одной стороны, построения траекторий своей деятельности, организационных взаимодействий и личностно-профессионального роста, а с другой стороны, формирования системы представлений о процессуальных и результивных компонентах своего труда, особенностях управленческих и организационных отношений, психологических характеристиках их участников выступают карьерные ориентации как частный случай ценностных ориентаций. Можно согласиться с Е.Г. Щелоковой, которая, определяя карьеру «...как результат осознанной позиции человека в области трудовой деятельности, определяющей траекторию профессионального развития и должностного движения и стратегию самореализации личности в профессии...», в качестве детерминанты карьеры рассматривает карьерную направленность как систему личностных диспозиций по отношению к карьере, выражющуюся «...через ценностные ориентации, установки и интересы, определяющие приоритетное направление профессионального развития и имеющие для субъекта устойчивый жизненный смысл» [Щелокова 2013, 788–789].

Анализ публикаций показывает, что влияние ценностных ориентаций на содержание и структуру представлений о психологических характеристиках руководителей исследуется недостаточно, а влияние на подобные представления карьерных ориентаций до сих пор вообще не изучалось. Тем более не исследовались особенности взаимосвязи карьерных ориентаций государственных служащих с их представлениями о современных российских руководителях.

### ***Выборка и методы***

Цель нашего эмпирического исследования состояла в том, чтобы выявить особенности влияния карьерных ориентаций государственных служащих на их представления о современном российском руководителе. При этом мы исходили из следующих предположений:

- сходство в содержании и структуре представлений участников исследования о современном российском руководителе связано с их принадлежностью к одной профессиональной группе и сходством опыта управленческих и организационных

- взаимодействий, а различия обусловлены относительно высокой или относительно низкой выраженностью той или иной карьерной ориентации;
- карьерные ориентации участников исследования выступают в качестве смысловых детерминант, определяющих содержание и структуру их представлений о современном российском руководителе.

В исследовании участвовали 560 сотрудников региональных и муниципальных органов публичной власти в возрасте от 25 до 60 лет; 33,0% выборки (185 человек) составляли мужчины, 67,0% (375 человек) — женщины. Разница по возрасту между мужчинами и женщинами выявлена не было; 132 человека (23,6%) занимали должности, относящиеся к высшей группе, 318 человек (56,8%) — к главной, 110 человек (19,6%) — к остальным группам. Сбор данных осуществлялся под нашим руководством С.А. Демидовым.

Карьерные ориентации исследовались с помощью методики «Якоря карьеры» Э. Шейна в адаптации В.А. Чикер и В.Э. Винокуровой<sup>6</sup>, которая позволяет определить, как та или иная карьерная ориентация (на автономию, стабильность, предпринимательство, вызов, профессиональную компетентность, менеджмент, служение, интеграцию стилей жизни) влияет на выбор траектории профессионального роста.

Для изучения представлений о психологических характеристиках современных российских руководителей был использован авторский опросник [Селезнева, Демидов 2024b]. Опросник включал 69 понятий, которые были выделены в результате контент-анализа данных, полученных в результате опроса государственных служащих о наиболее характерных для современного российского руководителя личностных качествах и особенностях поведения [Селезнева, Демидов 2023]. В итоговый список были включены как положительные, социально одобряемые, так и отрицательные, социально неодобряемые характеристики. Респонденты должны были по 7-балльной шкале оценить, насколько характерно то или иное качество для современных российских руководителей. При этом учитывалось, что термин «характерный» респонденты могут воспринимать не только в значении «типичный», но и в значении «идеальный».

При разработке стратегии эмпирического исследования, в том числе при выборе методов статистической обработки данных, мы исходили из того, что в сознании респондентов представления о руководителе по тем или иным субъективным критериям объединяются в латентные структуры, описывающие различные образы руководителя. Именно эти образы становятся неотъемлемой частью картины мира участников исследования, определяя затем особенности их организационного поведения как в роли подчиненных, так и в роли руководителей. И в научном плане, как нам кажется, важно попытаться выявить взаимосвязь между содержанием и структурой именно целостных образов руководителя, сформированных в сознании участников исследования, и ценностно-смысловыми образованиями, выступающими в качестве субъективных критериев и регуляторов, с одной стороны, их активности в организационном пространстве, а с другой стороны, их картины мира. С этой точки зрения наиболее релевантным целям нашего исследования методом является факторный анализ с varimax-вращением.

Чтобы понять, какую роль играют карьерные ориентации участников исследования в формировании в их сознании целостных образов современного российского руководителя, мы приняли решение разделить выборку на подгруппы в зависимости от уровня выраженности той или иной ориентации и провести сравнительный анализ факторной структуры представлений о руководителе в этих подгруппах. В качестве границы при оценке той или иной карьерной ориентации как выраженной относительно высоко или относительно низко была выбрана медиана выборки значений.

<sup>6</sup> Почебут Л.Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. Учебное пособие. СПб.: Изд-во «Речь», 2002.

### **Обсуждение результатов исследования**

Так как полученные данные имеют значительный общий объем, в этой статье мы сосредоточимся на анализе особенностей влияния на представления о современном российском руководителе выраженности ориентаций участников исследования на служение, вызов, предпринимательство и менеджмент в целом по выборке.

Мы посчитали важным сосредоточиться именно на этих ориентациях в связи с профессиональными особенностями выборки и той ролью, которую каждая из выбранных ориентаций играет как в деятельности государственных служащих, так и в восприятии и оценке ими участников организационных взаимодействий, в том числе занимающих руководящие должности:

- ориентация на служение выступает в качестве смыслового критерия и регулятора деятельности государственного служащего как гражданина, стремящегося максимально эффективно использовать свои профессиональные и управленческие способности и опыт, чтобы реализовать общественно важные цели, тем самым принося пользу людям, обществу и государству;
- ориентация на менеджмент выступает в качестве смыслового критерия и регулятора деятельности государственного служащего как субъекта управленческой деятельности, стремящегося максимально реализовать свои управленческие способности, ориентированного на интеграцию коллективных усилий и готового принимать ответственность за результат деятельности коллектива;
- ориентация на вызов выступает в качестве смыслового критерия и регулятора деятельности государственного служащего в многочисленных ситуациях неопределенности как субъекта принятия решений, стремящегося преодолевать возникающие препятствия, решать трудные задачи, добиваясь наилучших результатов;
- ориентация на предпринимательство выступает в качестве смыслового критерия и регулятора деятельности человека, стремящегося к созданию собственного дела, и в определенной мере пересекается с ориентациями на менеджмент и вызов, так как требует максимальной реализации управленческих и профессиональных способностей, готовности к творчеству, принятию сложных решений и риску; в то же время она в значительной степени противоположна ориентации на служение: если ориентация на служение отражает потребность служить людям, обществу и государству, обеспечивая реализацию социально значимых идей, то ориентация на предпринимательство — потребность служить только себе и своему делу, обеспечивая реализацию собственных идей.

Безусловно, государственные служащие в процессе восприятия и оценки участников реальных организационных взаимодействий, в том числе занимающих руководящие должности, а затем формирования в своем сознании образа типичного или идеального, хорошего или плохого, эффективного или неэффективного, успешного или неуспешного руководителя (или другого участника организационных отношений) неосознанно используют эти ориентации как критерии при оценке того или иного личностного качества или той или иной особенности поведения, в большей или меньшей степени описывающих данный образ [Cook 2009].

Анализ статистических показателей выраженности ориентаций на служение, вызов, предпринимательство и менеджмент и сравнение этих показателей с показателями выраженности остальных карьерных ориентаций по выборке в целом показал, что ориентация на служение является второй по выраженности в структуре карьерных ориентаций участников исследования в целом (после ориентации на стабильность работы) и первой среди четырех ориентаций, выбранных нами для анализа (Таблица 1).

**Таблица 1. Статистические показатели выраженности карьерных ориентаций по выборке в целом (в баллах по 10-балльной шкале)<sup>7</sup>**

Карьерные ориентации на...	Средний балл	Медиана	Минимум	Максимум	Нижний квартиль	Верхний квартиль	Стандартное отклонение
служение	8,2	8,4	1,0	10,0	7,2	9,6	1,5
вызов	6,5	6,6	1,6	10,0	5,1	7,8	1,8
предпринимательство	4,7	4,6	1,0	10,0	3,2	6,2	2,0
менеджмент	6,2	6,4	1,0	10,0	4,6	7,8	2,2

В соответствии с выбранной стратегией исследования выборка была разделена на подгруппы с относительно высоким или относительно низким уровнем выраженности каждой из ориентаций (Таблица 2).

**Таблица 2. Количество человек в подгруппах, выделенных по уровню выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство**

Положение относительно медианы	Ориентации на...							
	служение		менеджмент		вызов		предпринимательство	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Выше	278	49,6	265	47,3	256	45,7	261	46,6
Ниже	282	50,4	295	52,7	304	54,3	299	53,4

В каждой из выделенных подгрупп был проведен факторный анализ с varimax-вращением, позволивший выявить латентную структуру представлений респондентов о психологических характеристиках современного российского руководителя.

Для анализа были отобраны те варианты факторизации, процент совокупной выявленной дисперсии в которых был не менее 60%. При анализе полученных результатов учитывались шкалы, факторный вес которых был выше 0,700, а те факторы, в которых не оказалось шкал, имеющих значимый вес, были исключены из числа рабочих.

Так как во всех подгруппах первый фактор включает наибольшее число шкал и имеет максимальную по сравнению со всеми другими факторами силу, мы посчитали необходимым проанализировать его отдельно от всех остальных факторов (Таблица 3).

**Таблица 3. Содержание первого фактора в структуре представлений о современном российском руководителе в подгруппах государственных служащих с уровнем выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство выше медианы**

Шкалы	Фактор-ный вес	Шкалы	Фактор-ный вес	Шкалы	Фактор-ный вес	Шкалы	Фактор-ный вес
<b>Ориентация на служение (36,7% выявленной дисперсии)</b>		<b>Ориентация на менеджмент (32,9% выявленной дисперсии)</b>		<b>Ориентация на вызов (33,7% выявленной дисперсии)</b>		<b>Ориентация на предпринимательство (34,0% выявленной дисперсии)</b>	
Коммуника-тельность	0,711			Коммуника-тельность	0,734	Коммуника-тельность	0,719
Компетентность	0,806	Компетентность	0,724	Компетентность	0,762	Компетентность	0,765
Мудрость	0,752			Мудрость	0,722	Мудрость	0,733
Образованность	0,755	Образованность	0,721	Образованность	0,757	Образованность	0,784
Обучаемость	0,780	Обучаемость	0,731	Обучаемость	0,775	Обучаемость	0,766
Объективность	0,795	Объективность	0,736	Объективность	0,767	Объективность	0,789
Организаторские способности	0,810	Организаторские способности	0,797	Организаторские способности	0,826	Организаторские способности	0,825

<sup>7</sup> Таблицы 1–6 составлены автором на основе проведенного опроса.

Ответственность	0,824	Ответственность	0,776	Ответственность	0,760	Ответственность	0,776
Проницательность	0,727	Проницательность	0,743	Проницательность	0,701		
Работоспособность	0,769	Работоспособность	0,725	Работоспособность	0,731	Работоспособность	0,748
Решительность	0,768	Решительность	0,817	Решительность	0,827	Решительность	0,812
Способность реализовать роль лидера	0,740	Способность реализовать роль лидера	0,752	Способность реализовать роль лидера	0,741	Способность реализовать роль лидера	0,708
Способность к самодисциплине	0,736	Способность к самодисциплине	0,736				
Справедливость	0,826	Справедливость	0,780	Справедливость	0,750	Справедливость	0,771
Стратегическое мышление	0,843	Стратегическое мышление	0,838	Стратегическое мышление	0,844	Стратегическое мышление	0,838
Стремление к постоянному саморазвитию	0,808	Стремление к постоянному саморазвитию	0,766	Стремление к постоянному саморазвитию	0,770	Стремление к постоянному саморазвитию	0,755
Стремление находить индивидуальный подход к сотрудникам	0,809	Стремление находить индивидуальный подход к сотрудникам	0,819	Стремление находить индивидуальный подход к сотрудникам	0,808	Стремление находить индивидуальный подход к сотрудникам	0,793
Стрессоустойчивость	0,706						
Тактичность	0,777	Тактичность	0,703			Тактичность	0,734
Трудолюбие	0,799	Трудолюбие	0,743	Трудолюбие	0,719	Трудолюбие	0,766
Умение разрешать конфликты	0,852	Умение разрешать конфликты	0,838	Умение разрешать конфликты	0,814	Умение разрешать конфликты	0,794
Умение слушать	0,819	Умение слушать	0,789	Умение слушать	0,781	Умение слушать	0,784
Умение убеждать других людей	0,840	Умение убеждать других людей	0,843	Умение убеждать других людей	0,820	Умение убеждать других людей	0,815
Харизматичность	0,721	Харизматичность	0,707	Харизматичность	0,711	Харизматичность	0,727
Целеустремленность	0,774	Целеустремленность	0,770	Целеустремленность	0,789	Целеустремленность	0,799
Человечность	0,812					Человечность	0,724
Честность	0,820	Честность	0,715	Честность	0,701	Честность	0,737
Эффективность	0,848	Эффективность	0,838	Эффективность	0,847	Эффективность	0,839

Как видно из таблицы, большая часть психологических характеристик, описывающих современного российского руководителя, входит в содержание первого фактора во всех подгруппах. Сравнение с результатами наших предыдущих исследований, сделанных на другой выборке, показывает, что практически все эти характеристики устойчиво входят в первый фактор латентной структуры представлений государственных служащих о современном российском руководителе, составляя фактически идеальный образ, который мы обозначили как образ руководителя, способного продуктивно совмещать заботу о деле с заботой о коллективе [Селезнева, Демидов 2024a; Селезнева, Демидов 2024b]. Так как эти характеристики входят в содержание первого фактора не только на уровне выборки в целом, но и в подгруппах, выделенных по разным основаниям, мы можем говорить о том, что подобная устойчивость образа руководителя в сознании участников исследования связана именно с их принадлежностью к одной профессиональной группе и сходством опыта организационных взаимодействий.

В то же время мы видим, что содержание и структура первого фактора в подгруппах, выделенных по большей выраженности той или иной карьерной ориентации, различаются.

Прежде всего эти различия связаны с тем, какая шкала является системообразующей для первого фактора в разных подгруппах. Как видно из таблицы, в подгруппе «ориентация на служение» это шкала «умение разрешать конфликты», в подгруппе «ориентация на менеджмент» — шкала «умение убеждать других людей», а в подгруппах «ориентация на вызов» и «ориентация на предпринимательство» — шкала «эффективность».

На наш взгляд, такие различия подтверждают предположение о карьерных ориентациях как о смысловых детерминантах представлений о современном российском руководителе, так как именно направленность участников исследования на ту или иную ценность определяет осмысление ими определенных психологических характеристик руководителя как более или менее значимых для реализации данной ценности в деятельности руководителя.

Так, можно предположить, что направленность на ценность служения связана с оценкой как высоко значимого для руководителя умения разрешать конфликты, так как осмысление управляемческой деятельности как общественного служения, с точки зрения государственных служащих, включает признание необходимости постоянно разрешать противоречия между интересами граждан, государства, бизнеса на уровне государства в целом или его отдельных регионов, интересами разных сфер общественной жизни, интересами рядовых сотрудников и руководителей органов публичной власти и т. п. Направленность на ценность управляемческой компетентности связана с оценкой как высоко значимого для руководителя умения убеждать других людей, так как осмысление деятельности руководителя как искусства управления, с точки зрения государственных служащих, включает признание необходимости убеждением постоянно поддерживать высокую мотивацию и высокую вовлеченность подчиненных, которые бы обеспечивали достижение общих целей организации. Наконец, направленность на ценность вызова или предпринимательства связана с оценкой эффективности как высоко значимой для руководителя личностно-деятельностной характеристики, так как, с точки зрения государственных служащих, осмысление деятельности руководителя как процесса решения сложных задач или создания собственного дела включает признание необходимости находить действенные методы руководства и использовать дающие наибольший эффект средства управления для достижения наилучших результатов.

Кроме того, первый фактор в разных подгруппах отличается и по содержанию. Так, шкалы «коммуникабельность», «мудрость», «проницательность» и «тактичность» входят в три из четырех подгрупп, шкалы «способность к самодисциплине» и «человечность» — в две, а шкала «стрессоустойчивость» — в одну из подгрупп.

Здесь, на наш взгляд, сочетаются две тенденции в формировании представлений о значимости тех или иных психологических характеристик для руководителя и влиянии на этот процесс карьерных ориентаций. С одной стороны, личностные и деятельностные характеристики в подавляющем большинстве являются ресурсами, каждый из которых обеспечивает решение разнотипных и разноуровневых задач и достижение самых разных целей, субъективными критериями при выборе которых могут становиться разные ценностные, в том числе карьерные, ориентации. В этом аспекте, например, коммуникабельность может рассматриваться с позиции направленности на служение как инструмент, который помогает руководителю преодолевать конфликты и достигать баланса интересов различных субъектов взаимодействия, а с позиции направленности на вызов или предпринимательство — как инструмент воздействия руководителя на подчиненных в целях достижения наилучших результатов. Таким же образом по-разному осмысливаются с позиции разных ориентаций и другие психологические характеристики. С другой стороны, осуществить в реальном деле направленность на конкретную ценность, вне зависимости от особенностей решаемых задач или поставленных целей, зачастую можно, только обладая определенными инвариантными

психологическими характеристиками. В этом аспекте стрессоустойчивость, несомненно, является таким инвариантным ресурсом, обеспечивающим реализацию в деятельности государственных служащих направленности на служение.

Обратимся теперь к анализу первого фактора в подгруппах с уровнем выраженности ориентаций на служение, вызов, предпринимательство и менеджмент ниже медианы (Таблица 4).

**Таблица 4. Содержание первого фактора в структуре представлений о современном российском руководителе в подгруппах государственных служащих с уровнем выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство ниже медианы**

Шкалы	Фактор-ный вес	Шкалы	Фактор-ный вес	Шкалы	Фактор-ный вес	Шкалы	Фактор-ный вес
<b>Ориентация на служение (28,3% выявленной дисперсии)</b>		<b>Ориентация на менеджмент (33,3% выявленной дисперсии)</b>		<b>Ориентация на вызов (31,9% выявленной дисперсии)</b>		<b>Ориентация на предпринимательство (31,9% выявленной дисперсии)</b>	
		<i>Интеллигентность</i>	0,727				
		<i>Мудрость</i>	0,722				
		<i>Образованность</i>	0,706				
		<i>Обучаемость</i>	0,747	<i>Обучаемость</i>	0,714	<i>Обучаемость</i>	0,728
		<i>Объективность</i>	0,753	<i>Объективность</i>	0,720	<i>Объективность</i>	0,717
		<i>Организаторские способности</i>	0,741	<i>Организаторские способности</i>	0,728		
		<i>Ответственность</i>	0,722	<i>Ответственность</i>	0,720	<i>Ответственность</i>	0,744
<i>Проницательность</i>	0,715	<i>Проницательность</i>	0,702	<i>Проницательность</i>	0,719		
<i>Решительность</i>	0,720						
<i>Способность к самодисциплине</i>	0,702			<i>Способность к самодисциплине</i>	0,706	<i>Способность к самодисциплине</i>	0,750
<i>Справедливость</i>	0,743	<i>Справедливость</i>	0,800	<i>Справедливость</i>	0,804	<i>Справедливость</i>	<b>0,839</b>
<i>Стратегическое мышление</i>	0,714	<i>Стратегическое мышление</i>	0,752	<i>Стратегическое мышление</i>	0,746		
Стремление к постоянному саморазвитию	0,737	Стремление к постоянному саморазвитию	0,755	Стремление к постоянному саморазвитию	0,759	Стремление к постоянному саморазвитию	0,768
<i>Стремление находить индивидуальный подход к сотрудникам</i>	<b>0,838</b>	<i>Стремление находить индивидуальный подход к сотрудникам</i>	<b>0,838</b>	Стремление находить индивидуальный подход к сотрудникам	0,823	Стремление находить индивидуальный подход к сотрудникам	0,827
Тактичность	0,768	Тактичность	0,825	Тактичность	0,844	Тактичность	0,838
						<i>Трудолюбие</i>	0,703
Умение разрешать конфликты	0,790	Умение разрешать конфликты	0,817	Умение разрешать конфликты	0,838	Умение разрешать конфликты	0,832
Умение слушать	0,796	Умение слушать	0,830	<i>Умение слушать</i>	<b>0,858</b>	Умение слушать	0,860
Умение убеждать других людей	0,760	Умение убеждать других людей	0,759	Умение убеждать других людей	0,750	Умение убеждать других людей	0,783
		<i>Человечность</i>	0,818	<i>Человечность</i>	0,821	<i>Человечность</i>	0,837
		<i>Честность</i>	0,798	<i>Честность</i>	0,784	<i>Честность</i>	0,821
		<i>Эмпатия</i>	0,705				
Эффективность	0,705	Эффективность	0,758	Эффективность	0,738	Эффективность	0,745

Сравнение Таблиц 3 и 4 показывает следующее:

- во всех подгруппах «ниже медианы» в содержание первого фактора входит меньшее число шкал по сравнению с подгруппами «выше медианы»: если в подгруппе «ориентация на служение выше медианы» в содержание первого фактора максимально входят 28 шкал, то в подгруппе «ориентация на менеджмент ниже медианы» в содержание первого фактора максимально входят 20 шкал;
- разрыв между подгруппами «ниже медианы» по максимальному и минимальному числу шкал, входящих в первый фактор, намного больше, чем разрыв между подгруппами «выше медианы»: если в подгруппах «выше медианы» минимальное число шкал в первом факторе — 24 (для подгрупп «ориентация на менеджмент» и «ориентация на вызов») при максимальном числе 28, то в подгруппах «ниже медианы» минимальное число шкал в первом факторе — 12 (для подгруппы «ориентация на служение») при максимальном числе 20;
- в подгруппах «ниже медианы» по сравнению с подгруппами «выше медианы» намного меньше шкал входит в содержание первого фактора во всех четырех подгруппах: если в подгруппах «выше медианы» это 21 шкала, то в подгруппах «ниже медианы» это всего 8 шкал.

Отличается структура первого фактора в подгруппах «ниже медианы» от его структуры в подгруппах «выше медианы» и по тому, какие шкалы являются системообразующими в разных подгруппах.

Как видно из Таблицы 4, в подгруппах «ориентация на служение» и «ориентация на менеджмент» это шкала «стремление находить индивидуальный подход к сотрудникам», в подгруппе «ориентация на вызов» — шкала «умение слушать», в подгруппе «ориентация на предпринимательство» — шкала «справедливость».

Таким образом, относительно низкая направленность на ценность служения и ценность управлеченческой компетентности оказывается парадоксально связана с оценкой как высоко значимого для деятельности руководителя стремления находить индивидуальный подход к сотрудникам, характерного именно для руководителей, ориентированных на общественное служение и обладающих высокой управлеченческой компетентностью. В то же время относительно низкая направленность на ценности вызова и предпринимательства связана с оценкой как высоко значимых для деятельности руководителя соответственно умения слушать и справедливости, которые не играют существенной роли для руководителя, явно ориентированного на вызов или предпринимательство, но которые приобретают высокую значимость для руководителя при снижении у него направленности на эти ценности.

Анализировать содержание первого фактора в разных подгруппах «ниже медианы» подробно мы не будем и отметим только инвариантные характеристики, которые, по нашему мнению, обеспечивают реализацию в реальной деятельности руководителя направленности на ту или иную ценность даже при ее относительно низком уровне, выступая как некий компенсаторный ресурс. Так, для ценности служения таким инвариантным ресурсом является решительность, для ценности управлеченческой компетентности — эмпатия, для ценности предпринимательства — трудолюбие. В то же время в сознании участников исследования с относительно низкой выраженностью ценностей служения, менеджмента или предпринимательства эти качества закрепляются в образе идеального руководителя.

Как показали наши предыдущие исследования [Селезнева, Демидов 2024а; Селезнева, Демидов 2024б], помимо центрального, идеального образа, который представляет современного

российского руководителя как высокопрофессионального субъекта управленческой деятельности, умеющего продуктивно сочетать заботу о деле с заботой о коллективе и стремящегося к постоянному саморазвитию, в сознании государственных служащих присутствует еще целый ряд образов руководителя, имеющих разную степень сложности и структурированности и отражающих различные типы российских руководителей, характерные, с точки зрения респондентов, именно для современного этапа развития нашей страны.

В рамках настоящего исследования мы также зафиксировали ряд образов, которые описывают разные типы руководителей и соответствуют выделенным нами ранее образам.

В то же время сравнительный анализ в подгруппах, выделенных по уровню выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство, показывает, что в зависимости, с одной стороны, от ориентации на ту или иную ценность, а с другой стороны, от уровня выраженности той или иной ориентации структура этих образов в сознании респондентов может быть различной (Таблицы 5 и 6).

**Таблица 5. Факторная структура представлений о современном российском руководителе в подгруппах государственных служащих с уровнем выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство выше медианы**

Шкалы	Фактор-ный вес	Шкалы	Фактор-ный вес	Шкалы	Фактор-ный вес	Шкалы	Фактор-ный вес
<b>Ориентация на служение</b>		<b>Ориентация на менеджмент</b>		<b>Ориентация на вызов</b>		<b>Ориентация на предпринимательство</b>	
<b>Фактор 1</b> (36,7%)		<b>Фактор 1</b> (32,9%)		<b>Фактор 1</b> (33,7%)		<b>Фактор 1</b> (34,0%)	
						<b>Фактор 2</b> (7,5 %) Необоснованные претензии на что-либо	-0,701
<b>Фактор 2</b> (5,7 %) Склонность к необдуманным, импульсивным действиям	-0,721			<b>Фактор 3</b> (6,6 %) Склонность к необдуманным, импульсивным действиям	-0,755		
		<b>Фактор 4</b> (2,9 %) Авторитарность	0,721	<b>Фактор 4</b> (2,6 %) Авторитарность	0,757		
<b>Фактор 8</b> (2,2 %) Сдержанность в проявлении своих чувств	0,846	<b>Фактор 3</b> (2,0 %) Сдержанность в проявлении своих чувств	0,803	<b>Фактор 5</b> (2,2 %) Сдержанность в проявлении своих чувств	0,742	<b>Фактор 5</b> (2,2 %) Сдержанность в проявлении своих чувств	0,759
						<b>Фактор 6</b> (2,3 %) Самоуверенность	0,750
						<b>Фактор 8</b> (2,1 %) Беспринципность	0,754
				<b>Фактор 9</b> (2,0 %) Консерватизм	0,797	<b>Фактор 11</b> (2,3 %) Консерватизм	0,813
		<b>Фактор 9</b> (3,0 %) Хитрость	-0,754			<b>Фактор 12</b> (3,3 %) Хитрость	-0,726

**Таблица 6. Факторная структура представлений о современном российском руководителе в подгруппах государственных служащих с уровнем выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство ниже медианы**

Шкалы	Фактор-ный вес	Шкалы	Фактор-ный вес	Шкалы	Фактор-ный вес	Шкалы	Фактор-ный вес
<b>Ориентация на служение</b>		<b>Ориентация на менеджмент</b>		<b>Ориентация на вызов</b>		<b>Ориентация на предпринимательство</b>	
<b>Фактор 1</b> (28,3 %)		<b>Фактор 1</b> (33,3 %)		<b>Фактор 1</b> (31,9 %)		<b>Фактор 1</b> (31,9 %)	
Фактор 3 (3,3 %) Консерватизм	0,702					Фактор 3 (3,3 %) Консерватизм	-0,748
		<b>Фактор 3</b> (4,5 %) Тревожность	-0,763				
		<b>Фактор 4</b> (3,7 %) Требовательность	0,719	<b>Фактор 4</b> (3,6 %) Требовательность	0,749	<b>Фактор 10</b> (3,5 %) Требовательность	0,757
				<b>Фактор 6</b> (2,6 %) Амбициозность	0,742		
		<b>Фактор 6</b> (2,9 %) Авторитарность	0,701				
		<b>Фактор 8</b> (2,2 %) Сдержанность в проявлении своих чувств	0,776	<b>Фактор 7</b> (2,2 %) Сдержанность в проявлении своих чувств	0,728		
		<b>Фактор 9</b> (7,4 %) Закрытость	-0,718	<b>Фактор 8</b> (5,9 %) Жесткость Закрытость	-0,706 -0,714	<b>Фактор 8</b> (5,8 %) Закрытость	-0,723
				<b>Фактор 9</b> (2,5 %) Перфекционизм	0,772	<b>Фактор 11</b> (2,2 %) Перфекционизм	0,765

Анализ Таблиц 5 и 6 показывает, что в содержание практически всех факторов, описывающих образы современного российского руководителя (помимо центрального образа), входит одна шкала (кроме фактора 8 в подгруппе «ориентация на вызов ниже медианы»). Это говорит о том, что образы, сформированные в сознании участников исследования, имеют низкий уровень когнитивной сложности<sup>8</sup>, то есть являются упрощенными, поверхностными, стереотипными. При этом в наших предыдущих исследованиях наряду с такими же стереотипными образами мы фиксировали и более сложные в когнитивном плане.

Сравнение факторной структуры представлений о психологических характеристиках современного российского руководителя, выявленной в настоящем и предыдущих исследованиях, показывает, что большинство образов руководителя постоянно присутствуют в сознании государственных служащих независимо от их пола, уровня должности или преобладания в ценностно-смысlovой иерархии той или иной карьерной ориентации (в настоящем исследовании, в отличие от предыдущих, ни в одной подгруппе не зафиксирован только образ руководителя, имеющего высокий интеллектуальный потенциал и умеющего эффективно взаимодействовать с подчиненными). Это позволяет говорить о том, что формирование образов руководителя в сознании государственных служащих определяется прежде всего особенностями их профессиональной деятельности и организационных взаимодействий.

<sup>8</sup> Холодная М. А. Когнитивные стили. О природе индивидуального ума. СПб.: Питер, 2004.

В то же время анализ факторной структуры представлений о психологических характеристиках современного российского руководителя в подгруппах, выделенных по уровню выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство, позволяет сделать вывод о том, что и преобладание той или иной карьерной ориентации в их иерархии, и уровень их выраженности оказывают явное влияние на содержание и структуру образов руководителя в сознании участников исследования.

Сравнение выделенных в разных подгруппах факторов показывает следующее. Единственный образ, зафиксированный во всех подгруппах «выше медианы», — это образ эмоционально сдержанного руководителя. В то же время из подгрупп «ниже медианы» этот образ зафиксирован только в подгруппах «ориентация на менеджмент» и «ориентация на вызов». Можно предположить, что вне зависимости от характера карьерной ориентации при ее относительно высоком уровне выраженности сдержанность в проявлении своих чувств оценивается участниками исследования как высоко значимое для руководителя качество и закрепляется в их сознании как базовый, а зачастую и единственный признак, характеризующий определенный тип руководителя. Среди подгрупп «ниже медианы» образ эмоционально сдержанного руководителя зафиксирован только в подгруппах «ориентация на менеджмент» и «ориентация на вызов», и можно предположить, что при относительно низкой выраженности направленности на менеджмент или вызов сдержанность в проявлении своих чувств воспринимается как компенсаторный ресурс, значимый для продуктивного решения задач по управлению коллективом или преодоления трудностей на пути к наилучшим результатам.

Противоположный образ эмоционально сдержанного руководителя образ импульсивного (эмоционально неустойчивого) руководителя в подгруппах «ориентация на служение выше медианы» и «ориентация на вызов выше медианы» описывается через склонность к необдуманным, импульсивным действиям, в подгруппе «ориентация на менеджмент ниже медианы» — через тревожность и закрытость, а в подгруппе «ориентация на предпринимательство ниже медианы» — только через закрытость. Таким образом, в подгруппах «выше медианы» образ импульсивного руководителя формируется на основе восприятия внешних поведенческих проявлений, а в подгруппах «ниже медианы» — на основе понимания внутренних, индивидуально-психологических причин импульсивного поведения.

Образ руководителя, ориентированного на достижения, зафиксирован в подгруппе «ориентация на предпринимательство выше медианы» и «ориентация на вызов ниже медианы». При этом в первом случае этот образ описывается через такие характеристики, как необоснованные претензии на что-либо и самоуверенность, то есть имеет отчетливо негативный характер, а во втором — скорее позитивный, поскольку, как показали наши исследования, амбициозность, описывающую его, участники исследования понимают как энергичное стремление осуществить честолюбивый замысел, то есть скорее как положительное качество.

Образ руководителя, стремящегося к высокому качеству исполнения, зафиксирован только в подгруппах «ниже медианы». При этом в подгруппе «ориентация менеджмент» этот образ описывается через требовательность, а в подгруппах «ориентация на вызов» и «ориентация на предпринимательство» к требовательности добавляется перфекционизм. Мы можем предположить, что при относительно низкой выраженности ориентации на менеджмент в сознании участников исследования стремление к высокому качеству исполнения соотносится исключительно со способностью побуждать себя и других к действию, а при относительно низкой выраженности ориентаций на вызов и предпринимательство к этому добавляется склонность ориентироваться в постановке целей и качестве деятельности только на самые высокие стандарты. Здесь хорошо

видно, как направленность на ту или иную ценность определяет содержание присутствующего в сознании участников исследования образов руководителя: если направленность на управленческую компетентность выражается в стремлении поддерживать систему кооперативных усилий [Барнард 2009, 214], что предполагает прежде всего требовательность, то направленность на вызов или предпринимательство выражается в стремлении к успеху, что предполагает не только требовательность, но и соответствие заданным высоким стандартам.

Образ авторитарного руководителя в подгруппах «ориентация на менеджмент выше медианы», «ориентация на вызов выше медианы» и в подгруппе «ориентация на менеджмент ниже медианы» описывается через собственно авторитарность, что может свидетельствовать о нейтральной оценке участниками исследования, входящими в данные подгруппы, авторитарности руководителя. В подгруппе «ориентация на вызов ниже медианы» этот же образ описывается через такие характеристики, как жесткость и закрытость, что говорит о том, что образ авторитарного руководителя для участников исследования, входящих в эту подгруппу, эмоционально окрашен.

Образ консервативного руководителя фиксируется в подгруппах «ориентация на вызов выше медианы», «ориентация на предпринимательство выше медианы», «ориентация на служение ниже медианы» и «ориентация на предпринимательство ниже медианы». При этом оценивается этот образ во всех подгруппах нейтрально — через консерватизм.

Наконец, в подгруппах «ориентация на менеджмент выше медианы» и «ориентация на предпринимательство выше медианы» зафиксирован образ руководителя, пренебрегающего моральными принципами в собственных интересах. В подгруппе «ориентация на менеджмент выше медианы» этот образ описывается через хитрость, а в подгруппе «ориентация на предпринимательство выше медианы» — через хитрость и беспринципность. Таким образом, для участников исследования, ориентированных на ценность управленческой компетентности, критерием оценки руководителя как пренебрегающего моральными принципами в собственных интересах служит его склонность достигать целей непрямым путем, часто скрывать свои истинные намерения, а участники исследования, ориентированные на ценность собственного дела, также обращают внимание на склонность руководителя отрицать моральные нормы и принципы и неразборчивость в средствах достижения результата.

### **Заключение**

В целом сравнительный анализ латентной структуры представлений государственных служащих о современном российском руководителе подтверждает сформулированные нами предположения.

Принадлежность участников исследования к одной профессиональной группе и сходство опыта управленческих и организационных взаимодействий определяет сходство в содержании и структуре их представлений. Об этом свидетельствует устойчивость фиксирующихся в выборке в целом и всех выделенных подгруппах образов современного российского руководителя.

В то же время различия в уровне выраженности ориентаций на служение, менеджмент, вызов и предпринимательство определяют различия в содержании и структуре выделенных образов. При этом различия фиксируются при сравнении как подгрупп с разным уровнем выраженности одной карьерной ориентации, так и подгрупп с одинаковым уровнем выраженности разных ориентаций.

Влияние карьерных ориентаций на содержание и структуру представлений участников исследования о современном российском руководителе имеет смысловой характер, то есть именно направленность того или другого участника исследования на ценность служения, управленческой компетентности, вызова или предпринимательства определяет степень значимости для него как

для участника управленческих и организационных взаимодействий определенных личностных качеств и особенностей поведения руководителя; их интерпретацию и оценку на основе сформированного личностного смысла как необходимых современному руководителю ресурсов или негативно влияющих на продуктивность его деятельности факторов; включение сформированных суждений, мнений и идей по поводу этих личностно-деятельностных характеристик в содержание своих представлений о современном российском руководителе и свою профессиональную картину мира в целом.

При этом, так как респонденты, в силу своего профессионального опыта, осознают, что одни и те же личностные качества и особенности поведения могут обеспечивать субъекту деятельности достижение разных целей, каждая из которых будет внутренне обусловлена разными ценностями, в своих представлениях они, в зависимости от уровня выраженности у себя разных карьерных ориентаций, включают ту или иную характеристику в образ руководителя, осмысливая ее при этом по-разному. В то же время некоторые психологические характеристики явно осмысливаются участниками исследования как инварианты, обеспечивающие реализацию в деятельности руководителя направленности на одну конкретную ценность.

Результаты исследования могут быть использованы в рамках организационного консультирования при выборе стратегий повышения продуктивности управленческих и организационных взаимодействий на основе анализа выраженности карьерных ориентаций руководителей и рядовых сотрудников организации как смысловых детерминант восприятия и оценки подчиненными личности и деятельности руководителя и самовосприятия / самооценки руководителем своих личностных качеств и особенностей поведения в управленческих и организационных ситуациях.

***Список литературы:***

Абульханова К.А. Социальное мышление личности // Современная психология: состояние и перспективы исследований. М.: Институт психологии РАН, 2002. Ч. 3. С. 88–103.

Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009.

Емельянова Т.П. Социальные представления: история, теория и эмпирические исследования. М.: Институт психологии РАН, 2016.

Ермолаев В.В. Согласованность образов идеального и реального руководителя органов внутренних дел как фактор привлекательности службы в полиции // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. 2017. Т. 3(69). № 1. С. 24–33.

Иванова О.В., Маленова А.Ю. Личностный портрет руководителя и его особенности в представлении менеджеров бизнес-компании: человекоцентрическая модель // Жизненные траектории личности в современном мире: социальный и индивидуальный контекст: Сборник статей II Международной научно-практической конференции. Кострома: КГУ, 2024. С. 126–130.

Ильиных С.А. Гендерные стереотипы и гендерные представления в организационной культуре: на примере организаций малого бизнеса // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2009. № 10(78). С. 332–338.

Ким Э.Ш. Ценностные ориентации руководителей бизнес-организаций в структуре управленческой деятельности: социологический аспект // Социология. 2018. № 2. С. 179–184.

Кораблин С.И. Особенности представления о руководителе в группах с различным уровнем социально-психологического развития // ТERRITORIЯ науки. 2007. № 1. С. 126–132.

Корнеева Т.В. Взаимосвязь ценностных ориентаций с эмоционально-смысловыми представлениями подростков о себе и друге // Вестник МГПУ. Серия: Педагогика и психология. 2015. № 2(32). С. 37–47.

Мерзлякова С.В., Голубева М.Г., Бибарсова Н.В. Взаимосвязь представлений студентов об отцовстве с их полом, возрастом и структурой ценностных ориентаций // Образование и наука. 2020. Т. 22. № 8. С. 162–188. DOI: [10.17853/1994-5639-2020-8-162-188](https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-8-162-188)

Млявая Н.В., Полянок О.В. Представление поколения Z об идеальном руководителе // Уральская горная школа — регионам. Материалы международной научно-практической конференции. Екатеринбург: УГГУ, 2022. С. 486–487.

Мустафаева Э.М. Ассоциативный метод в диагностике представления подчиненных о стилях управления британских и российских руководителей // Российский психологический журнал. 2015. Т. 12. № 4. С. 193–202. DOI: [10.21702/grj.2015.4.16](https://doi.org/10.21702/grj.2015.4.16)

Мустафина Л.Ш. Человек в мире моральных ценностей: структура социальных представлений о совести у верующих и неверующих подростков // Развитие человека в современном мире. 2020. № 4. С. 36–43.

Новиков М.М. Представления работников государственных и коммерческих предприятий об образе идеального руководителя // Известия Смоленского государственного университета. 2013. № 1(21). С. 412–417.

Осинцева А.В. Служебное взаимодействие и психологический образ руководителя // Психопедагогика в правоохранительных органах. 2007. № 3(30). С. 5–8.

Петров К.Г., Александрова Д.Н. Представления директоров школ о модели современного эффективного руководителя общеобразовательной организации // Человек и образование. 2021. № 3 (68). С. 21–27. DOI: [10.54884/S181570410019387-0](https://doi.org/10.54884/S181570410019387-0)

Поджидаева А.Ю., Себекин В.П., Балтабаев Р.К. Современный образ российского руководителя (реконструкция социальных представлений на основе прочтения рисуночных данных) // В поисках социальной истины. Материалы III Международной научно-практической конференции. Иркутск: ИГУ, 2021. С. 428–433.

Рубанникова Е.А. Особенности представлений женщин-подчиненных о себе и женщина-руководителе как трудном партнёре общения // Неделя науки 2023. Сборник тезисов. Ростов-на-Дону — Таганрог: ЮФУ, 2023. С. 379–382.

Селезнева Е.В. Ценностная ориентация на ответственность как детерминанта личностно-профессионального развития кадров управления // Акмеология. 2017. № 2(62). С. 66–72.

Селезнева Е.В., Демидов С.А. Женское и мужское в представлениях государственных служащих о современном российском руководителе // Российский социально-гуманитарный журнал. 2024а. № 1. DOI: [10.18384/2224-0209-2024-1-1415](https://doi.org/10.18384/2224-0209-2024-1-1415)

Селезнева Е.В., Демидов С.А. Современный российский руководитель в представлениях государственных служащих // Управленческое консультирование. 2023. № 9. С. 81–95. DOI: [10.22394/1726-1139-2023-9-81-95](https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-9-81-95)

Селезнева Е.В., Демидов С.А. Современный российский руководитель в представлениях государственных служащих, занимающих разные должностные позиции // Мир психологии. 2024б. № 1(116). С. 109–125. DOI: [10.51944/20738528\\_2024\\_1\\_109](https://doi.org/10.51944/20738528_2024_1_109)

Тарасова Л.Е. Социальные представления о благополучии в диалоге цивилизаций // Вестник Удмуртского университета. Серия «Философия. Психология. Педагогика». 2016. Т. 26. № 4. С. 100–106.

Техтелева Н.В. Особенности гендерных представлений об управленческой деятельности руководителей с разным стажем работы // Вестник Самарского муниципального института управления. 2023. № 3. С. 7–13.

Тулеценова Д.Д. Патриотизм в представлениях российской молодежи: политico-психологический анализ // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 108. С. 148–159. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-108-2025-148-159](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-108-2025-148-159)

Чирковская Е.Г. Представления руководителей государственной сферы об управленческой успешности // Личность: ресурсы и потенциал. 2023. № 1–2 (17–18). С. 209–213.

Щелокова Е.Г. Ценностно-смысловые приоритеты будущих профессионалов с разными карьерными ориентациями // Фундаментальные исследования. 2013. № 11. С. 788–794.

Ярина Е.В. Теоретический анализ понятий «ценности» и «ценостные ориентации» // Ученые записки Орловского государственного университета. 2014. № 5(61). С. 160–162.

Asad M.M., Sherwani F, Asad M.E. Distinctiveness and Characteristic of Competent Manager and Leader in This Advanced Epoch // New York Science Journal. 2014. Vol. 7. Is. 4. P. 17–20.

Cook S. The Effective Manager. Management Skills for High Performance. Cambridgeshire: IT Governance Publishing, 2009.

Iancu I., Hană A. Social Representations of Happiness // Journal of Media Research. 2010. Is. 7. P. 12–38.

Jodelet D. Représentations sociales: phénomènes, concept et théorie // Psychologie sociale / S. Moscovici (ed.). Paris: PUF, 1984. P. 357–378.

Karaszewski R., Drewniak R. The Leading Traits of the Modern Corporate Leader: Comparing Survey Results from 2008 and 2018 // Energies. 2021. Vol. 14. Is. 23. DOI: [10.3390/en14237926](https://doi.org/10.3390/en14237926)

Kibal'chenko I.A., Eksakusto T.V. Modern Students' Mental Representations of Success // International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education (IJCRSEE). 2019. Vol. 7. Is. 1. P. 1–13. DOI: [10.5937/ijcrsee1901001K](https://doi.org/10.5937/ijcrsee1901001K)

Lukšík I., Guillaume M. Representations of Love in the Early Stages of Love // Human affairs. 2018. Is. 28. P. 271–284. DOI: [10.1515/humaff-2018-0022](https://doi.org/10.1515/humaff-2018-0022)

Pinto de Almeida Bizarria F., Lorenne Sampaio Barbosa F., Rayla de Araújo Silva A., Tais da Silva R., Ferreira da Silva G. Social Representations of Women Leaders from the Perspective of Plural Leadership // International Journal of Humanities Social Sciences and Education. 2022. Vol. 9. Is. 8. P. 88–103. DOI: [10.20431/2349-0381.0908009](https://doi.org/10.20431/2349-0381.0908009)

Raišienė A.G. Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives // Economics and Sociology. 2014. Vol. 7. Is. 3. P. 179–193. DOI: [10.14254/2071-789X.2014/7-3/14](https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-3/14)

Şleahitiçhi M. Values, Leaders and Social Representations // Human and Social Studies. 2018. Vol. 7. Is. 3. P. 13–22. DOI: [10.2478/hssr-2018-0022](https://doi.org/10.2478/hssr-2018-0022)

Zakharova L.N. Korobeynikova E.V. Personal Characteristics of Effective Managers in Organizational Cultures of Different Types // Psychology in Russia: State of the Art. 2015. Vol. 8. Is. 3. P. 69–83.

#### **References:**

Abul'khanova K.A. (2002) Sotsial'noye myshleniye lichnosti [Social thinking of the individual]. Sovremennaya psikhologiya: sostoyaniye i perspektivy issledovaniy. Moscow: Institut psikhologii RAN. Part 3. P. 88–103.

Asad M.M., Sherwani F, Asad M.E. (2014) Distinctiveness and Characteristic of Competent Manager and Leader in This Advanced Epoch. New York Science Journal. Vol. 7. Is. 4. P. 17–20.

Barnard Ch. (2009) *The Functions of the Executive*. Moscow, Chelyabinsk: Sotsium, IRISEN.

Chirkovskaya E.G. (2023) Predstavleniya rukovoditeley gosudarstvennoy sfery ob upravlencheskoy uspeshnosti [Public sector leaders' perceptions of managerial success]. *Lichnost': resursy i potentsial*. No. 1–2 (17–18). P. 209–213.

Cook S. (2009) *The Effective Manager. Management Skills for High Performance*. Cambridgeshire: IT Governance Publishing.

Emel'yanova T.P. (2016) *Sotsial'nyye predstavleniya: istoriya, teoriya i empiricheskiye issledovaniya* [Social representations: History, theory, and empirical research]. Moscow: Institut psikhologii RAN.

Ermolaev V.V. (2017) The Coherence between Ideal and Real Images of Heads of the Interior Affairs as an Attractiveness Factor of the Police Service. *Uchenyye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V. I. Vernadskogo. Sotsiologiya. Pedagogika. Psichologiya*. Vol. 3(69). No. 1. P. 24–33.

Iancu I., Hančă A. (2010) Social Representations of Happiness. *Journal of Media Research*. Is. 7. P. 12–38.

Ilynykh S.A. (2009) Gender Stereotypes and Gender Perceptions in Organizational Culture: On an Example on Small Business. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnyye nauki*. No. 10(78). P. 332–338.

Ivanova O.V., Malenova A.Yu. (2024) Personal Portrait of a Manager and His Features in the Representation of Business Company Managers: Human-Centered Model. *Zhiznennyye trayektorii lichnosti v sovremennom mire: sotsial'nyy i individual'nyy kontekst: Sbornik statey II Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Kostroma: KGU. P. 126–130.

Jodelet D. (1984) Représentions sociales: phénomènes, concept et théorie. In: Moscovici S. (ed.) *Psychologie sociale*. Paris: PUF. P. 357–378.

Karaszewski R., Drewniak R. (2021) The Leading Traits of the Modern Corporate Leader: Comparing Survey Results from 2008 and 2018. *Energies*. Vol. 14. Is. 23. DOI: [10.3390/en14237926](https://doi.org/10.3390/en14237926)

Kibal'chenko I.A., Eksakusto T.V. (2019) Modern Students' Mental Representations of Success. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education (IJCRSEE)*. Vol. 7. Is. 1. P. 1–13. DOI: [10.5937/ijcrsee1901001K](https://doi.org/10.5937/ijcrsee1901001K)

Kim E.Sh. (2018) Tsennostnyye oriyentatsii rukovoditeley biznes-organizatsiy v strukture upravlencheskoy deyatel'nosti: sotsiologicheskiy aspekt [Value orientations of managers of business organizations in the structure of managerial activity: The sociological aspect]. *Sotsiologiya*. No. 2. P. 179–184.

Korablin S.I. (2007) Osobennosti predstavleniya o rukovoditele v gruppakh s razlichnym urovnem sotsial'no-psikhologicheskogo razvitiya [Features of the representation of a leader in groups with different levels of socio-psychological development]. *Territoriya nauki*. No. 1. P. 126–132.

Korneeva T.V. (2015) Interconnection of Value Orientations with Emotional and Semantic Representations of Teenagers about themselves and a Friend. *Vestnik MGPU. Seriya: Pedagogika i psichologiya*. No. 2 (32). P. 37–47.

Lukšík I., Guillaume M. (2018) Representations of Love in the Early Stages of Love. *Human affairs*. Is. 28. P. 271–284. DOI: [10.1515/humaff-2018-0022](https://doi.org/10.1515/humaff-2018-0022)

Merzlyakova S.V., Golubeva M.G., Bibarsova N.V. (2020) The Interrelation of Students' Ideas about Fatherhood with Gender, Age and Structure of Valuable Orientations. *Obrazovanie i nauka*. Vol. 22. No. 8. P. 162–188. DOI: [10.17853/1994-5639-2020-8-162-188](https://doi.org/10.17853/1994-5639-2020-8-162-188)

Mlyavaya N.V., Polyanok O.V. (2022) Predstavleniye pokoleniya Z ob ideal'nom rukovoditele [Generation Z's vision of the ideal leader]. *Ural'skaya gornaya shkola — regionam. Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Ekaterinburg: UGGU. P. 486–487.

Mustafaeva E.M. (2015) The Associative Method in the Diagnosis of Perceptions of Subordinates about the Management Styles of the British and Russian Chiefs. *Rossiyskiy psichologicheskiy zhurnal*. Vol. 12. No. 4. P. 193–202. DOI: [10.21702/rpj.2015.4.16](https://doi.org/10.21702/rpj.2015.4.16)

Mustafina L.Sh. (2020) A Person in the World of Moral Values: The Structure of Social Ideas about Conscience among Believers and Unbelieving Adolescents. *Razvitiye cheloveka v sovremenном mire*. No. 4. P. 36–43.

Novikov M.M. (2013) The Image of Ideal Leader as Seen by Employees of State and Commercial Enterprises. *Izvestiya Smolenskogo gosudarstvennogo universiteta*. No. 1 (21). P. 412–417.

Osintseva A.V. (2007) Sluzhebnoye vzaimodeystviye i psikhologicheskiy obraz rukovoditelya [Office interaction and the psychological image of the head]. *Psihopedagogika v pravookhranitel'nykh organakh*. No. 3 (30). P. 5–8.

Petrov K.G., Aleksandrova D.N. (2021) School Principals' Views on the Model of a Modern Effective Head of a General Education Organization. *Chelovek i obrazovanie*. No. 3 (68). P. 21–27. DOI: [10.54884/S181570410019387-0](https://doi.org/10.54884/S181570410019387-0)

Pinto de Almeida Bizarria F., Lorenne Sampaio Barbosa F., Rayla de Araújo Silva A., Tais da Silva R., Ferreira da Silva G. (2022) Social Representations of Women Leaders from the Perspective of Plural Leadership. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*. Vol. 9. Is. 8. P. 88–103. DOI: [10.20431/2349-0381.0908009](https://doi.org/10.20431/2349-0381.0908009)

Podzhidaeva A.Yu., Sebekin V.P., Baltabaev R.K. (2021) The Modern Image of the Russian Leader (Reconstruction of Social Views Based on Reading the Drawing Data). *V poiskakh sotsial'noy istiny. Materialy III Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii*. Irkutsk: IGU. P. 428–433.

Raišienė A.G. (2014) Leadership and Managerial Competences in a Contemporary Organization from the Standpoint of Business Executives. *Economics and Sociology*. Vol. 7. Is. 3. P. 179–193. DOI: [10.14254/2071-789X.2014/7-3/14](https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-3/14)

Rubannikova E.A. (2023) Osobennosti predstavleniy zhenshchin-podchinennykh o sebe i zhenshchinen-rukovoditele kak trudnom partnere obshcheniya [Features of female subordinates' perceptions of themselves and a female supervisor as a difficult communication partner]. *Nedelya nauki 2023. Sbornik tezisov*. Rostov-na-Donu — Taganrog: YuFU. P. 379–382.

Schelokova E.G. (2013) Valuable-Sense Priorities of Future Professionals with Different Career Orientations. *Fundamental'nyye issledovaniya*. No. 11. P. 788–794.

Selezneva E.V. (2017) Valuable Orientation towards Responsibility as Determinant of Personal and Professional Growth of Managerial Staff. *Akmeologiya*. No. 2(62). P. 66–72.

Selezneva E.V., Demidov S.A. (2023) The Modern Russian Leader in the Representations of Civil Servants. *Upaylencheskoye konsul'tirovaniye*. No. 9. P. 81–95. DOI: [10.22394/1726-1139-2023-9-81-95](https://doi.org/10.22394/1726-1139-2023-9-81-95)

Selezneva E.V., Demidov S.A. (2024a) Female and Male in the Civil Servants' Representations of the Modern Russian Leader. *Rossiyskiy sotsial'no-gumanitarnyy zhurnal*. No. 1. DOI: [10.18384/2224-0209-2024-1-1415](https://doi.org/10.18384/2224-0209-2024-1-1415)

Selezneva E.V., Demidov S.A. (2024b) Modern Russian Leader in the Representations of Civil Servants Holding Different Positions. *Mir psichologii*. No. 1 (116). P. 109–125. DOI: [10.51944/20738528\\_2024\\_1\\_109](https://doi.org/10.51944/20738528_2024_1_109)

Şleahtıçhi M. (2018) Values, Leaders and Social Representations. *Human and Social Studies*. Vol. 7. Is. 3. P. 13–22. DOI: [10.2478/hssr-2018-0022](https://doi.org/10.2478/hssr-2018-0022)

Tarasova L.E. (2016) Social Notions about the Welfare in the Dialogue of Civilizations. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya "Filosofiya. Psichologiya. Pedagogika"*. Vol. 26. No. 4. P. 100–106.

Tekhteleva N.V. (2023) Features of Gender Perceptions about Management Activities of Directors with Different Work Experience. *Vestnik Samarskogo munitsipal'nogo instituta upravleniya*. No. 3. P. 7–13.

Tulegenova D.D. (2025) Patriotism in the Views of Russian Youth: A Political and Psychological Analysis. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 108. P. 148–159. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-108-2025-148-159](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-108-2025-148-159)

Yarina E.V. (2014) Theoretical Analysis of “Values” and “Valuable Orientations” Concepts. *Uchenyye zapiski Orlovskogo gosudarstvennogo universiteta*. No. 5(61). P. 160–162.

Zakharova L.N. Korobeynikova E.V. (2015) Personal Characteristics of Effective Managers in Organizational Cultures of Different Types. *Psychology in Russia: State of the Art*. Vol. 8. Is. 3. P. 69–83.