

## К юбилею кафедры управления персоналом: 25 лет подготовки лидеров

### Пугачев Василий Павлович

Доктор философских наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [2537-0536](#), [VPugachev@mail.ru](mailto:VPugachev@mail.ru)

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

### Батоврина Екатерина Викторовна

Кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [3046-8588](#), ORCID: [0000-0001-8415-9104](#),  
[batovrinaev@spa.msu.ru](mailto:batovrinaev@spa.msu.ru)

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

### Бекоева Диана Дмитриевна

Доктор психологических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [7000-7007](#), [Bekoeva@spa.msu.ru](mailto:Bekoeva@spa.msu.ru)

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

### Зайцева Татьяна Вячеславовна

Доктор экономических наук, кандидат психологических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [6358-5492](#),  
ORCID: [0000-0001-8213-4907](#), [Zaytv@spa.msu.ru](mailto:Zaytv@spa.msu.ru)

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

### Нарожная Диана Анатольевна<sup>1</sup>

Кандидат социологических наук, старший преподаватель, SPIN-код РИНЦ: [6381-5610](#), ORCID: [0000-0001-7690-3546](#),  
[Narozhnaia@spa.msu.ru](mailto:Narozhnaia@spa.msu.ru)

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

### Опарина Наталья Николаевна

Старший преподаватель, SPIN-код РИНЦ: [7616-7580](#), [oparina@spa.msu.ru](mailto:oparina@spa.msu.ru)

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

### Павлова Анастасия Евгеньевна

Кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [4919-4788](#), ORCID: [0000-0002-5828-3061](#), [Pavlova@spa.msu.ru](mailto:Pavlova@spa.msu.ru)

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

### Панова Екатерина Александровна

Кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [5512-6859](#), ORCID: [0000-0001-8119-1299](#), [Panova@spa.msu.ru](mailto:Panova@spa.msu.ru)

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

### Черняева Галина Владимировна

Кандидат социологических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [5725-3242](#), ORCID: [0000-0003-2539-2111](#), [chernyaevagv@mail.ru](mailto:chernyaevagv@mail.ru)

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

#### Аннотация

Статья посвящена юбилею кафедры управления персоналом факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова. В ней дается общая характеристика работы кафедры за четверть века существования, раскрываются основные научные и учебно-педагогические направления деятельности преподавателей кафедры. Отмечается также складывание на кафедре научной школы в области мотивации персонала, развития концептуальных основ теории и практики мотивационной работы. Отмечаются наиболее существенные достижения преподавателей кафедры и всего ее коллектива.

#### Ключевые слова

Управление персоналом, человеческие ресурсы, мотивация, управление талантами, цифровизация управления персоналом, аналитика данных.

#### Для цитирования

Пугачев В.П., Батоврина Е.В., Бекоева Д.Д., Зайцева Т.В., Нарожная Д.А., Опарина Н.Н., Павлова А.Е., Панова Е.А., Черняева Г.В. К юбилею кафедры управления персоналом: 25 лет подготовки лидеров // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 101. С. 213–224. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-213-224

<sup>1</sup> Корреспондирующий автор.

## To Mark the Anniversary of the Department of Personnel Management: 25 Years of Training Leaders

### Vasily P. Pugachev

DSc (Philosophy), Professor, [VPugachev@mail.ru](mailto:VPugachev@mail.ru)

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

### Ekaterina V. Batovrina

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0001-8415-9104](https://orcid.org/0000-0001-8415-9104), [batovrinaev@spa.msu.ru](mailto:batovrinaev@spa.msu.ru)

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

### Diana D. Bekoeva

PhD, Professor, [Bekoeva@spa.msu.ru](mailto:Bekoeva@spa.msu.ru)

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

### Tatiana V. Zaitseva

DSc (Economics), PhD (Psychological Sciences), Professor, ORCID: [0000-0001-8213-4907](https://orcid.org/0000-0001-8213-4907), [Zaytv@spa.msu.ru](mailto:Zaytv@spa.msu.ru)

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

### Diana A. Narozhnaia<sup>2</sup>

PhD, Senior Lecturer, ORCID: [0000-0001-7690-3546](https://orcid.org/0000-0001-7690-3546), [Narozhnaia@spa.msu.ru](mailto:Narozhnaia@spa.msu.ru)

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

### Natalia N. Oparina

Senior Lecturer, [oparina@spa.msu.ru](mailto:oparina@spa.msu.ru)

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

### Anastasia E. Pavlova

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0002-5828-3061](https://orcid.org/0000-0002-5828-3061), [Pavlova@spa.msu.ru](mailto:Pavlova@spa.msu.ru)

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

### Ekaterina A. Panova

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0001-8119-1299](https://orcid.org/0000-0001-8119-1299), [Panova@spa.msu.ru](mailto:Panova@spa.msu.ru)

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

### Galina V. Chernyaeva

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0003-2539-2111](https://orcid.org/0000-0003-2539-2111), [chernyaevagv@mail.ru](mailto:chernyaevagv@mail.ru)

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

### Abstract

The article is dedicated to the anniversary of the Department of Personnel Management (School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University). It gives a general description of the department's work for a quarter of a century, reveals the main scientific and educational and pedagogical areas of activity of department's professorial. It is noted that at the department scientific school in the field of personnel motivation, development of the conceptual foundations of theory and practical motivational work is formed. The most important achievements of the department's teachers and its entire staff are described.

### Keywords

Personnel management, human resources, motivation, talent management, digitalization of personnel management, data analytics.

### For citation

Pugachev V.P., Batovrina E.V., Bekoeva D.D., Zaitseva T.V., Narozhnaia D.A., Oparina N.N., Pavlova A.E., Panova E.A., Chernyaeva G.V. (2023) To Mark the Anniversary of the Department of Personnel Management: 25 Years of Training Leaders. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 101. P. 213–224. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-101-213-224

<sup>2</sup> Corresponding author.

## **Введение**

Кафедра управления персоналом является профильным подразделением факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова. Она образована в 1996 г. как экспериментальная, а в 1998 г. стала штатной кафедрой Университета, при этом является одной из первых кафедр управления персоналом в России.

В 2023 году кафедре исполняется двадцать пять лет. Руководствуясь Программой и стратегией развития Московского государственного университета, важнейшими целями и задачами факультета государственного управления, кафедра видит свою миссию в подготовке управленческой элиты — высококвалифицированных специалистов и руководителей в ключевой для успеха любой организации области — управлении людьми.

Кафедра является базовой по образовательному направлению «Управление персоналом» в рамках бакалавриата; у кафедры существует также профильная учебная магистерская программа «Управление человеческими ресурсами» и специализация «Управление персоналом» в рамках программы дополнительного образования «Менеджмент организации». С 1999 г. на кафедре существует аспирантура. Кафедра готовит специалистов высшей квалификации, обладающих самыми передовыми знаниями и технологиями управления человеческим капиталом и востребованных на глобальном рынке труда.

Под руководством заведующего кафедрой д.ф.н, профессора В.П. Пугачева сформировался и успешно работает коллектив преподавателей, чьи научные и педагогические интересы охватывают важнейшие направления управления сотрудниками коммерческих, государственных и общественных организаций. В настоящее время на кафедре работают 11 высококвалифицированных штатных преподавателей и сотрудников, среди которых 3 профессора, 2 доктора и 6 кандидатов наук. Высокая профессиональная компетентность преподавателей кафедры обеспечивается наличием у них фундаментальной научной подготовки, опыта педагогической деятельности, а также практической работы в области управления персоналом и управленческого консалтинга.

С момента своего создания кафедра ежегодно руководит подготовкой курсовых работ, дипломных проектов и магистерских диссертаций; читаются общие курсы и спецкурсы, связанные с человеком и управлением его организационным поведением, в частности: «Руководство персоналом», «Стратегическое управление человеческими ресурсами», «Основы управленческого консультирования», «Психология управления», «Мотивация трудовой деятельности», «Персональный менеджмент», «Управление талантами в организации», «Тренинги как инструмент развития персонала», «Тайм-менеджмент» и др.

С 2022 года преподаватели кафедры принимают активное участие в реализации магистерской программы «Государственное и корпоративное управление развитием человеческого капитала» на английском языке, а также реализуют программы дополнительного образования МРА, «Современные технологии управления персоналом», «Современные кадровые технологии на государственной службе», «Практические инструменты построения эффективной системы HR-аналитики» и другие. Ведется активная научно-исследовательская работа; публикуются многочисленные учебники, монографии и статьи, многие из которых отмечены наградами и регулярно переиздаются.

Преподаватели кафедры ведут большую научную работу, регулярно повышают профессиональную квалификацию. За время работы кафедры 2 ее преподавателя защитили докторские и 4 — кандидатские диссертации. Под руководством преподавателей кафедры подготовлено и успешно защищено 18 кандидатских диссертаций, из защитившихся 1 кандидат

экономических наук и 17 кандидатов социологических наук. Преподаватели кафедры ведут свою деятельность по следующим тематическим направлениям в управлении персоналом и социологии управления:

- исследование мотивационных процессов и практик управления персоналом в широком спектре: от специфических проблем мотивации персонала компьютерных проектных организаций до мотивационного аудита и причин деструктивной мотивации;
- анализ современных тенденций в управлении персоналом: от инновационного управления персоналом и стратегий управления персоналом в условиях неопределенности до цифровизации кадровой политики и HR-аналитики;
- управленческий и кадровый консалтинг (основные направления, подходы, методы и технологии управленческого и кадрового консалтинга, этика консалтинговой деятельности, сертификация управленческих консультантов);
- изучение и разработка социальных технологий управления (технологии профессиональной подготовки персонала крупной компании, в том числе подготовка персонала для международных организаций; технологии управления знаниями, массового подбора персонала).

#### ***Исследование мотивационных процессов и практик управления персоналом***

Под руководством проф. В.П. Пугачева на кафедре сложилась своя научная школа в области теории и практики мотивации. Были успешно защищены кандидатские диссертации по актуальной, крайне слабо разработанной в научном поле социологии управления проблематике мотивационного аудита (доц. Е.А. Панова) и деструктивной мотивации (ст. преп. Д.А. Нарожная). Наиболее значимым достижением в этой области явилась разработка новой концепции — теории информационно-финансового, глобалистского тоталитаризма как социальной системы, основанной на формировании массового, «одномерного» (Г. Маркузе), легко управляемого человека-конформиста, на тотальном контроле над личностью, управлении массовым сознанием, программировании психики людей и тотальном манипулировании. (Этой проблематике посвящены, в частности, монографии В.П. Пугачева «Управление свободой», «Глобалистский тоталитаризм: Социальные мутации цифрового капитализма», а также ряд его журнальных статей.) В русле мотивационной школы кафедры ее преподавателями разработан концептуально новый, интеграционный подход в области теории мотивации и практики мотивационной работы, основанный на интеграционной парадигме понимания процесса детерминации организационного поведения сотрудников и управления им. В отличие от доминирующего в теории мотивации крайне важного, но ограниченного в своих познавательных и управленческих возможностях стимуляционного подхода, интеграционный подход ориентирует на анализ целостного, синергетического, многоуровневого взаимодействия различных элементов мотивационного процесса в организации, а также активного взаимодействия работника с организационной средой. Он требует учета в мотивационной работе взаимодействия всех факторов, детерминирующих поведение работников в организации, в том числе нестимуляционных методов управления, деструктивной мотивации, прошлого опыта сотрудников и т. д. [Пугачев 2019а; Пугачев 2019b].

Научно-педагогическая деятельность Е.А. Пановой осуществляется в рамках научной школы кафедры управления персоналом, сфокусированной на сфере мотивации персонала. Это проявляется и в соответствующей теме защищенной ею кандидатской диссертации, а также в ее монографии и

специальных курсах, регулярно читаемых на различных факультетах МГУ имени М.В. Ломоносова и ряда других вузов, по мотивации и стимулированию работников государственных и коммерческих организаций.

Область преподавательской и научно-исследовательской деятельности кафедры управления персоналом охватывает аспекты кадровой политики как коммерческих, так и государственных организаций. В частности, доцентом Е.А. Пановой постоянно читаются курсы по кадровой политике на государственной службе для студентов бакалавриата, магистратуры, программ дополнительного образования (повышения квалификации и переподготовки российских и иностранных государственных служащих). В рамках курсов рассматриваются как традиционные, так и современные (в том числе цифровые) технологии управления кадровым составом госслужбы.

Е.А. Панова написала широкий спектр русскоязычных и англоязычных статей, посвященных различным вопросам кадрового менеджмента на современной российской государственной гражданской службе [Панова 2016; Андрюшина, Панова 2018; Панова 2019а; Панова 2019б; Panova 2019; Панова, Опарина 2019а; Панова и др. 2021]. Помимо публикационной сферы деятельности, она как представитель кафедры выступает регулярным участником реализуемых на ФГУ проектов в области кадровой политики на российской государственной гражданской службе<sup>3</sup>.

Тематика научных исследований Е.А. Пановой связана с государственной политикой по управлению трудовыми ресурсами, состоянием российского рынка труда и социально-трудовых отношений. В последние десять лет она выступала руководителем и участником ряда междисциплинарных научно-исследовательских проектов, результаты которых отражены в различных публикациях [Панова и др. 2018; Панова, Опарина 2019б].

Старший преподаватель Д.А. Нарожная, защитив кандидатскую диссертацию по исследованию причин деструктивной мотивации персонала, продолжила направление исследований кафедры в области психологии работника: она занимается изучением психологических аспектов управления персоналом; в своих работах анализирует социальные и личностные детерминанты конструктивного и деструктивного трудового поведения, специфику группового взаимодействия в организации, эмоциональный интеллект руководителя, психологическое благополучие сотрудника [Vasilieva et al. 2021; Нарожная 2016]. Свои разработки Д.А. Нарожная внедряет при проведении курсов по социальной психологии и тренингов по развитию коммуникативных компетенций, а также при проведении тренингов и мастер-классов на днях открытых дверей; она является одним из организаторов Школы юного лидера — образовательного проекта факультета для школьников, представляет кафедру на образовательных выставках в разных городах России.

Психологическое направление исследований сферы управления персоналом представляет также профессор, доктор психологических наук Д.Д. Бекоева. Диана Дмитриевна работает на кафедре с момента ее основания, под ее руководством была защищена кандидатская диссертация, каждый год успешно защищаются выпускные квалификационные работы и магистерские диссертации. Д.Д. Бекоева читает ряд авторских курсов: «Психофизиология организационной деятельности», «Организационная психология», «Управленческий учет и учет персонала», «Космическая психология» (на факультете космических исследований МГУ). Ею подготовлен целый ряд статей, монографий и учебников по психологии управления [Бекоева, Радченко-Даяр 2022; Бекоева, Тихенький 2016].

<sup>3</sup> 1 сентября 2012 – 31 декабря 2014: Программа подготовки и переподготовки резерва управленческих кадров базового и перспективного уровней в рамках федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010–2015 годы)», утв. распоряжением Правительства РФ; 1 февраля 2013 – 1 октября 2013: Научно-методическое сопровождение внедрения в отдельных федеральных государственных органах системы квалификационных требований к профилю образования, знаниям и навыкам в рамках реализации пилотного проекта»; 20 мая 2013 – 16 декабря 2013: «Научно-методическое обеспечение дополнительного профессионального образования федеральных государственных гражданских служащих по вопросам, связанным с формированием кадровых резервов на государственной гражданской службе».

### **Анализ современных тенденций в управлении персоналом**

Это направление научно-исследовательской работы кафедры включает в себя изучение инноваций в управлении персоналом и талантами, разработку практических рекомендаций по стратегическому управлению человеческими ресурсами, управлению карьерой персонала, кадровым резервом и преемственностью, анализ применения цифровых технологий и искусственного интеллекта в управлении персоналом.

В рамках изучения стратегического управления человеческими ресурсами опубликовано учебное пособие В.П. Пугачева и Н.Н. Опариной [Пугачев, Опарина 2016].

В области управления талантами магистрантам читается курс «Управление талантами в организации» (ст. преп. Н.Н. Опарина); этой проблематике посвящена, в частности, публикация «Управление талантами: задачи и вызовы «цифрового» завтра» [Панова, Опарина 2021].

Что касается управления кадровым резервом и преемственностью, то данная тема нашла отражение во множестве публикаций Н.Н. Опариной [Опарина 2018; Опарина 2019; Опарина 2019].

Доцент Е.В. Батоврина занимается исследованиями в сфере управления сотрудниками инновационных организаций. Под влиянием непрерывного роста числа организаций, создающих и использующих новые технологии; повышения зависимости результативности и качества их работы от таланта, высокой квалификации и инновационной активности персонала; сложности сотрудников инновационных организаций как объекта управления (творческие личности с высокими требованиями к работодателю, ярко выраженными потребностями в самореализации и признании, спонтанным и не всегда конструктивным организационным поведением) увеличивается спрос на создание и использование новых, нестандартных подходов к реализации кадровых задач в инновационной сфере, разработку модели системы управления персоналом, учитывающей особенности инновационных организаций и занятых в них людей (этому вопросу посвящена, в частности, монография Е.В. Батовриной [Батоврина 2019]). Особенно актуальными и перспективными представляются исследования стратегий и тактик привлечения высококвалифицированных сотрудников в инновационные организации [Батоврина 2018], использования игровых приемов и инструментов в мотивации инновационного поведения персонала [Батоврина 2022], формирования организационной культуры, благоприятствующей созданию и обмену знаниями и идеями, — инновационной культуры, которую также нередко называют культурой личностного роста [Батоврина, Черняева 2018].

Относительно новым направлением, разрабатываемым на кафедре управления персоналом, стала HR-аналитика. Исследования в рамках этого подхода посвящены использованию экономических, социологических и психологических инструментов HR-аналитики в решении задач стратегического и оперативного управления персоналом. Результаты этого нового направления исследований отражены в публикациях преподавателей кафедры [Batovrina et al. 2022], на их основе разработана программа повышения квалификации «Практические инструменты построения эффективной системы HR-аналитики», обучение по которой прошло уже несколько потоков слушателей: в основном практикующие специалисты по управлению персоналом из коммерческих и государственных организаций.

### **Управленческий и кадровый консалтинг.**

Под руководством профессора Т.В. Зайцевой сформировалась одна из первых в России научно-практических школ кадрового консалтинга для нужд коммерческих и государственных организаций. Основы будущего направления были заложены еще в 1996 году, когда Т.В. Зайцева, работая главным консультантом Н. Neumann International (одно из ведущих мировых агентств

по прямому поиску руководителей высшего звена), согласно исследованию Европейской Ассоциации агентств прямого поиска, вошла в пятерку лучших консультантов по прямому поиску в России. С приходом в МГУ имени М.В. Ломоносова Т.В. Зайцева начала преподавание авторских курсов «Основы управленческого консультирования», «Кадровая политика и кадровый аудит», «Кадровый консалтинг», «Управление вознаграждением», «Управление эффективностью труда». Одновременно с преподаванием она продолжила и активную консалтинговую деятельность. Основные направления ее научно-педагогической работы — кадровый аудит, управление эффективностью труда и построение систем материального и нематериального стимулирования. Один из консалтинговых проектов Т.В. Зайцевой по реструктуризации системы управления человеческими ресурсами Конаковской ГРЭС получил общероссийскую известность и нашел отражение в прессе (см. журнал «Эксперт» 4–10 октября 2004 г., № 37). Благодаря пятилетнему опыту руководства рабочей группой по контролю над качеством труда Ассоциации школ и институтов по государственному управлению Центральной и Восточной Европы и многолетнему членству в рабочей группе при Администрации Президента Российской Федерации по реформе государственной службы РФ, а также членству в жюри Всероссийского конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в государственной гражданской службе РФ», ее опыт консультирования коммерческих компаний пополнился работой с государственными организациями. Под редакцией профессора Т.В. Зайцевой вышел первый том по реформе государственной службы в РФ [Реформа государственной службы России 2003], ставший бестселлером и претерпевший уже 4 переиздания. Авторские наработки в области кадрового консультирования легли в основу докторской диссертации профессора Т.В. Зайцевой, а также кандидатских диссертаций ее учеников по вопросам системного моделирования управления человеческими ресурсами, организационного поведения, управления эффективностью труда. Ею опубликовано 24 книги (учебники и монографии) и 42 научные статьи (см., например, [Зайцева, Халуторных 2018; Зайцева 2023]). Выпускники кафедры управления персоналом, проводившие свои научные исследования под научным руководством профессора Т.В. Зайцевой, работают в ведущих мировых и российских консалтинговых компаниях (например, МакKinsey&Company, Boston Consulting Group, KPMG, Deloitte, PWC и др.).

### ***Изучение и разработка социальных технологий управления***

Еще одно направление в сфере управления человеческими ресурсами представлено в работах доцента А.Е. Павловой В частности, она читает курсы по наставничеству и коучингу. Она успешно защитила кандидатскую диссертацию<sup>4</sup>, а также подготовила ряд статей по применению информационных технологий в обучении на русском и английском языках [Павлова 2012; Павлова и др. 2016; Grinshkun et al. 2021]. Помимо изучения отдельных аспектов развития персонала, А.Е. Павлова читает курсы по общим вопросам управления кадрами, истории управления персоналом, управлению организационной культурой, а также регулярно участвует в конференциях, посвященных проблематике управления персоналом как в государственном, так и в коммерческом секторе.

Большое внимание кафедра управления персоналом уделяет развитию практических навыков будущих менеджеров по персоналу, подготавливая их, в частности, к реализации функции обучения и развития персонала. В этом направлении активно работает доцент Г.В. Черняева. Важным звеном такой подготовки является чтение спецкурса «Тренинги развития персонала», предполагающего разработку студентами и последующую апробацию авторских программ тренингов. Для теоретико-методологического обеспечения данного курса Г.В. Черняева в соавторстве с другими членами кафедры разработала учебные пособия и подготовила научные публикации

<sup>4</sup> Павлова А.Е. Организационное развитие коммуникативной компетенции менеджеров мультинациональных компаний: дисс... к. соц. наук. Москва, 2008.

[Черняева, Тихенький 2015; Черняева, Батоврина 2019; Батоврина, Черняева 2023]. По итогам апробации студенческих тренингов опубликован сборник. Являясь заместителем заведующего кафедры по работе с аспирантами, Г.В. Черняева осуществляет деятельность по подготовке научно-педагогических кадров. Аспирантами кафедры успешно исследуются проблемы повышения эффективности управления персоналом: в частности, ключевые показатели эффективности, эффективность кадровой политики, управление неформальными отношениями в организациях, организационно-гражданственное поведение сотрудников, пути ограничения клиентелизма в государственной службе и др.

С момента первого выпуска и по 2023 год кафедра выпустила уже больше тысячи профессионалов своего дела, которые успешно работают по профессии, занимая высокие должности в российских и зарубежных компаниях. Среди организаций, где работают наши выпускники, можно назвать «Сбер», «Яндекс», Срос, Get experts, Johnson&Johnson и др. Выпускники кафедры успешно строят карьеру и в органах государственной власти РФ.

### **Заключение**

В завершение статьи считаем важным упомянуть и коллег, которые сейчас не работают на кафедре, но оставили значимый след в истории ее существования. Так, у самых истоков возникновения кафедры стоял доцент, кандидат политических наук В.Г. Тихенький. Владимир Георгиевич читал курсы по управлению организационной культурой, управлению лидерством; разработал авторские методики по преподаванию курсов по наставничеству, коучингу и управлению деловой карьерой; является автором множества научных статей и учебных пособий.

Кандидат социологических наук Д.А. Баринов работал на кафедре с 2010 по 2014 год, читал курсы по обеспечению организации трудовыми ресурсами, современным технологиям управления персоналом. Денис Александрович вел работу со студентами, принимал участие в организации выездных конференций, круглых столов, вдохновлял учащихся своим трудолюбием и заинтересованностью. В настоящее время Д.А. Баринов возглавляет Kaspersky Academy — подразделение по обучению и развитию компании «Лаборатория Касперского».

Кандидат социологических наук О.В. Зверева, выпускница кафедры, преподавала в 2006–2008 гг., в настоящее время является постоянным членом государственных экзаменационных комиссий при приеме государственного экзамена и на защитах выпускных работ по кафедре управления персоналом.

В рамках журнальной статьи можно лишь упомянуть отдельные достижения работы кафедры за 25 лет ее существования. Сегодня она успешно развивается и с оптимизмом смотрит в будущее. Важный залог этого — молодежь, половина состава кафедры — выпускники факультета государственного управления. Все это обеспечивает уверенность в том, что кафедра управления персоналом, являясь флагманом профильного образования в области управления человеческими ресурсами, при поддержке руководства факультета и в тесном сотрудничестве с другими кафедрами факультета государственного управления умножит свою плодотворную разностороннюю научную и педагогическую деятельность по подготовке лидеров-управленцев для Российской Федерации, ее деловых партнеров и друзей.

### **Список литературы:**

Андрюшина Е.В., Панова Е.А. Влияние государственной политики на семейные стратегии студенческой молодежи // *Ars Administrandi. Искусство управления*. 2018. Т. 11. № 2. С. 200–219. DOI: [10.17072/2218-9173-2019-2-200-219](https://doi.org/10.17072/2218-9173-2019-2-200-219)

Батоврина Е.В. Стратегии и тактики привлечения персонала в инновационные организации // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. № 66. С. 160–173. DOI: [10.24411/2070-1381-2018-00010](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2018-00010)

Батоврина Е.В. Управление персоналом инновационных организаций. М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2019.

Батоврина Е.В. Геймификация как технология управления персоналом инновационных организаций // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 95. С. 209–222. DOI: [10.24412/2070-1381-2022-95-209-222](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-95-209-222)

Батоврина Е.В., Черняева Г.В. Принципы и ключевые направления формирования инновационной организационной культуры // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия Экономика. Социология. Менеджмент. 2018. Т. 8. № 2. С. 196–202.

Батоврина Е.В., Черняева Г.В. Тренинговые инструменты в современной HR-аналитике // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 97. С. 215–230. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-97-214-230](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-214-230)

Бекоева Д.Д., Радченко-Драяр С.В. Инновационные перспективы человеческого фактора в современной цифровой экономике // Теоретическая экономика. 2022. № 7(91). С. 81–90. DOI: [10.52957/22213260\\_2022\\_7\\_81](https://doi.org/10.52957/22213260_2022_7_81)

Бекоева Д.Д., Тихенький В.Г. Формула сценарного мышления лидера в неопределенной среде // Проблемы теории и практики управления. 2016. Т. 10. № 10. С. 107–112.

Зайцева Т.В. Персоналозависимость государственных организаций // Среднерусский вестник общественных наук. 2023. Т. 18. № 5. С. 131–150.

Зайцева Т.В., Халуторных О.В. Трудоустройство инвалидов в РФ, или Что делать с равными правами человека на труд? // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. № 71. С. 117–140. DOI: [10.24411/2070-1381-2018-00105](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2018-00105)

Нарожная Д.А. Методы ограничения деструктивной мотивации в современных организациях // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2016. № 2. С. 62–75.

Опарина Н.Н. Лучшие практики управления кадровым резервом и преемственностью в зарубежных и российских корпорациях // Экономические стратегии. 2018. Т. 20. № 4(154). С. 138–143.

Опарина Н.Н. Модель компетенций управленческих кадров современных российских организаций // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. № 75. С. 209–226. DOI: [10.24411/2070-1381-2019-00011](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-00011)

Павлова А.Е. Особенности применения дистанционного обучения с учетом теории поколений // Вестник МГПУ. Серия: Информатика и информатизация образования. 2012. № 23. С. 64–68.

Павлова А.Е., Карташова Л.И., Левченко И.В. Обучение учащихся основной школы технологии работы с электронными таблицами, инвариантное относительно программных средств // Вестник МГПУ. Серия: Информатика и информатизация образования. 2016. № 3(37). С. 39–46.

Панова Е.А. «Карьерные лифты» на управленческие позиции российской государственной гражданской службы // Проблемы теории и практики управления. 2019а. № 7. С. 126–136.

Панова Е.А. Инструменты привлечения и отбора кандидатов на управленческие позиции государственной гражданской службы Российской Федерации: тенденции развития (Материалы конференции и круглого стола по вопросам государственного управления в современной России и Венгрии в рамках академической недели сотрудничества ФГУ МГУ — НУГС (9–10 октября 2018 г.) // Государственное управление. Электронный вестник. 2019b. № 72. С. 305–311.

Панова Е.А., Опарина Н.Н. «Лидеры России» как инструмент рекрутирования государственных менеджеров нового поколения // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России.

2019а. Т. 8. № 1. С. 19–24. DOI: [10.12737/article\\_5c504cafc80b01.74072495](https://doi.org/10.12737/article_5c504cafc80b01.74072495)

Панова Е.А., Опарина Н.Н. Российская государственная гражданская служба: достижения и тенденции развития кадровой политики // Государственное управление. Электронный вестник. 2019б. № 73. С. 305–325. DOI: [10.24411/2070-1381-2019-00042](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-00042)

Панова Е.А., Опарина Н.Н., Бондарева Л.В. Управление талантами: задачи и вызовы «цифрового» завтра // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2021. Т. 10. № 3. С. 19–55. DOI: [10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55](https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55)

Панова Е.А., Опарина Н.Н., Андрюшина Е.В. Молодежная политика на Дальнем Востоке. М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2018.

Пугачев В.П. Интеграционная парадигма в исследовании системы организационной мотивации и в практике мотивационной работы // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2019а. Т. 8. № 3. С. 33–38. DOI: [10.12737/article\\_5d1db08e420878.97154512](https://doi.org/10.12737/article_5d1db08e420878.97154512)

Пугачев В.П. Концептуальные основы организационной мотивации // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2019б. Т. 8. № 2. С. 30–35. DOI: [10.12737/article\\_5cb6fe6731f7d1.08242112](https://doi.org/10.12737/article_5cb6fe6731f7d1.08242112)

Пугачев В.П., Опарина Н.Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации. М.: КНОРУС, 2016.

Реформа государственной службы России: история попыток реформирования с 1992 по 2000 год / под ред. Т.В. Зайцевой. М.: Весь мир, 2003.

Черняева Г.В., Батоврина Е.В. Тренинги развития креативности персонала в решении задач организации // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. Серия: Социальные науки. 2019. № 3. С. 99–106.

Черняева Г.В., Тихенький В.Г. Разработка систем внутрифирменного обучения персонала в соответствии с международными стандартами качества образования // *Корпоративные университеты*. 2015. Т. 53. № 53. С. 15–18.

Batovrina E.V., Oparina N.N., Cherniaeva G.V. Modern HR Analytics: Digital Opportunities in Assessing the Effectiveness of Personnel Management // *Strategies and Trends in Organizational and Project Management*. DITEM 2021. Lecture Notes in Networks and Systems (Vol. 380) / ed. by Pavel V. Trifonov, Marina V. Charaeva Cham: Springer, 2022. P. 423–428. DOI: [10.1007/978-3-030-94245-8\\_58](https://doi.org/10.1007/978-3-030-94245-8_58)

Vasilieva A.A., Borisov A.F., Narozhnai D.A., Kyrtyak I.V., Vorontsov Y.A. A Sociological Analysis of the Destructive Motivation of Public Servants: Causes and Avoidance // *International Journal of Criminology and Sociology*. 2021. Vol. 10. P. 7–14. DOI: [10.6000/1929-4409.2021.10.02](https://doi.org/10.6000/1929-4409.2021.10.02)

Oparina N.N. Succession Management in Modern Russian Corporations. *European Proceedings of Social and Behavioral Sciences // Contemporary Issues of Economic Development of Russia: Challenges and Opportunities: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (CIEDR 2018)*, 12–13 December, 2018. Online: Future Academy, 2019. Vol. 59. DOI: [10.15405/epsbs.2019.04.85](https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.04.85)

Grinshkun V., Levchenko I., Pavlova A. The Features of Teachers' Training in the Field of Application of Information Technologies in Education // *Modern Information Technology and IT Education*. SITITO 2017. Communications in Computer and Information Science / ed. by V. Sukhomlin, E. Zubareva. Cham: Springer, 2021. Vol. 1204. P. 76–83. DOI: [10.1007/978-3-030-78273-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-78273-3_8)

Panova E.A. Recruitment and Selection Tools of Candidates for Managerial Positions in the Russian Civil Service: Trends of Development (Conference and Round Table on Public Administration in Modern Russia and Hungary in the Framework of the MSU–NUPS Academic Week (October 9–10, 2018)) // *PRO PUBLICO BONO — Public Administration*. 2019. Vol. 7. № 2. P. 34–39. DOI: [10.32575/ppb.2019.2.2](https://doi.org/10.32575/ppb.2019.2.2)

**References:**

- Andryushina E.V., Panova E.A. (2018) The Impact of State Policy on the Family Strategies of the Student Youth. *Ars Administrandi. Iskusstvo upravleniya*. Vol. 11. No. 2. P. 200–219. DOI: [10.17072/2218-9173-2019-2-200-219](https://doi.org/10.17072/2218-9173-2019-2-200-219)
- Batovrina E.V. (2018) Strategies and Tactics of Staff Recruitment in Innovative Companies. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 66. P. 160–173. DOI: [10.24411/2070-1381-2018-00010](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2018-00010)
- Batovrina E.V. (2019) *Upravleniye personalom innovatsionnykh organizatsiy* [Personnel management of innovative organizations]. Moscow: ARGAMAK-MEDIA.
- Batovrina E.V. (2022) Gamification as a Technology of Human Resource Management in Innovative Companies. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 95. P. 209–222. DOI: [10.24412/2070-1381-2022-95-209-222](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2022-95-209-222)
- Batovrina E.V., Chernyaeva G.V. (2018) The Principles and Key Directions of Cultivating Innovative Organizational Culture. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya Ekonomika. Sociologiya. Menedzhment*. Vol. 8. No. 2. P. 196–202.
- Batovrina E.V., Oparina N.N., Chernyaeva G.V. (2022) Modern HR Analytics: Digital Opportunities in Assessing the Effectiveness of Personnel Management. In: Trifonov P.V., Charaeva M.V. (eds.) *Strategies and Trends in Organizational and Project Management. DITEM 2021. Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 380). Cham: Springer. P. 423–428. DOI: [10.1007/978-3-030-94245-8\\_58](https://doi.org/10.1007/978-3-030-94245-8_58)
- Batovrina E.V., Chernyaeva G.V. (2023) Training and Its Instruments in Modern HR Analytics. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 97. P. 215–230. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-97-214-230](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-214-230)
- Bekoeva D.D., Radchenko-Drayar S.V. (2022) Innovative Perspectives of the Human Factor in the Modern Digital Economy. *Teoreticheskaya ekonomika*. No. 7(91). P. 81–90. DOI: [10.52957/22213260\\_2022\\_7\\_81](https://doi.org/10.52957/22213260_2022_7_81)
- Bekoeva D.D., Tikhenky V.G. (2016) The Formula of Leader's Scenario Thinking in Uncertain Environment. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. Vol. 10. No. 10. P. 107–112.
- Chernyaeva G.V., Batovrina E.V. (2019) Trainings for Developing Personnel's Creativity in Performing Organizational Tasks. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya: Social'nye nauki*. No. 3. P. 99–106.
- Chernyaeva G.V., Tikhen'kiy V.G. (2015) Razrabotka sistem vnutrifirmennogo obucheniya personala v sootvetstvii s mezhdunarodnymi standartami kachestva obrazovaniya [Development of in-house personnel training systems in accordance with international education quality standards]. *Korporativnye universitety*. Vol. 53. No. 53. P. 15–18.
- Grinshkun V., Levchenko I., Pavlova A. (2021) The Features of Teachers' Training in the Field of Application of Information Technologies in Education. In: Sukhomlin V., Zubareva E. (eds.) *Modern Information Technology and IT Education. SITITO 2017. Communications in Computer and Information Science*. Cham: Springer. Vol. 1204. P. 76–83. DOI: [10.1007/978-3-030-78273-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-78273-3_8)
- Narozhnaya D.A. (2016) Methods for Limiting Destructive Personnel Motivation in Modern Organizations. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 21: Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*. No. 2. P. 62–75.
- Oparina N.N. (2018) Corporation Best Practices of Personnel Reserve and Succession Management. *Ekonomicheskie strategii*. Vol. 20. No. 4(154). P. 138–143.
- Oparina N.N. (2019) Model of Modern Russian Organizations Managerial Competences. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 75. P. 209–226. DOI: [10.24411/2070-1381-2019-00011](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-00011)
- Oparina N.N. (2019) Succession Management in Modern Russian Corporations. European Proceedings of Social and Behavioral Sciences. *Contemporary Issues of Economic Development of Russia: Challenges and Opportunities: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (CIEDR 2018), 12–13 December, 2018*. Online: Future Academy. Vol. 59. DOI: [10.15405/epsbs.2019.04.85](https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.04.85)

- Panova E.A. (2019) Recruitment and Selection Tools of Candidates for Managerial Positions in the Russian Civil Service: Trends of Development ((Conference and Round Table on Public Administration in Modern Russia and Hungary in the Framework of the MSU–NUPS Academic Week (October 9–10, 2018). PRO PUBLICO BONO — Public Administration. Vol. 7. No. 2. P. 34–39. DOI: [10.32575/ppb.2019.2.2](https://doi.org/10.32575/ppb.2019.2.2)
- Panova E.A. (2019a) “Career Elevators” to the Managerial Positions of the Russian Public Service. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*. No. 7. P. 126–136.
- Panova E.A. (2019b) Recruitment and Selection Tools of Candidates for Managerial Positions on Russian Civil Service: Development Trends (Conference and round table on Public Administration in modern Russia and Hungary in the framework of MSU — NUPS academic week (October 9–10, 2018). *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 72. P. 305–311.
- Panova E.A., Oparina N.N. (2019a) Leaders of Russia as a Recruitment Tool for State Managers of a New Generation. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. Vol. 8. No. 1. P. 19–24. DOI: [10.12737/article\\_5c504cafc80b01.74072495](https://doi.org/10.12737/article_5c504cafc80b01.74072495)
- Panova E.A., Oparina N.N. (2019b) Russian State Civil Service: Achievements and Trends in Human Resources Policy. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 73. P. 305–325. DOI: [10.24411/2070-1381-2019-00042](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-00042)
- Panova E.A., Oparina N.N., Andryushina E.V. (2018) *Molodyozhnaya politika na Dal'nem Vostoke* [Youth policy in the Far East]. Moscow: ARGAMAK-MEDIA.
- Panova E.A., Oparina N.N., Bondareva L.V. (2021) Talent Management: Challenges and Challenges for a Digital Tomorrow. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. Vol. 10. No. 3. P. 19–55. DOI: [10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55](https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-10-3-49-55)
- Pavlova A.E. (2012) Particularities of Distance Learning in View of the Theory of Generations. *Vestnik MGPU. Seriya: Informatika i informatizatsiya obrazovaniya*. No. 23. P. 64–68.
- Pavlova A.E., Kartashova L.I., Levchenko I.V. (2016) Teaching Basic School Pupils Technology of Work with Spreadsheets, Invariant with Respect to Software. *Vestnik MGPU. Seriya: Informatika i informatizatsiya obrazovaniya*. No. 3(37). P. 39–46.
- Pugachev V.P. (2019a) Integration Paradigm in the Study of the Organizational System of Motivation and Practice of Motivational Work. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. Vol. 8. No. 3. P. 33–38. DOI: [10.12737/article\\_5d1db08e420878.97154512](https://doi.org/10.12737/article_5d1db08e420878.97154512)
- Pugachev V.P. (2019b) Conceptual Foundations of Organizational Motivation. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. Vol. 8. No. 2. P. 30–35. DOI: [10.12737/article\\_5cb6fe6731f7d1.08242112](https://doi.org/10.12737/article_5cb6fe6731f7d1.08242112)
- Pugachev V.P., Oparina N.N. (2016) *Strategicheskoye upravleniye chelovecheskimi resursami organizatsii* [Strategic management of human resources of the organization]. Moscow: KNORUS.
- Vasilieva A.A., Borisov A.F., Narozhnaia D.A., Kyrtyak I.V., Vorontsov Y.A. (2021) A Sociological Analysis of the Destructive Motivation of Public Servants: Causes and Avoidance. *International Journal of Criminology and Sociology*. Vol. 10. P. 7–14. DOI: [10.6000/1929-4409.2021.10.02](https://doi.org/10.6000/1929-4409.2021.10.02)
- Zaitseva T.V. (2023) Personnel-Dependence of State Organizations. *Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk*. Vol. 18. No. 5. P. 131–150.
- Zaitseva T.V. (ed.) (2003) *Reforma gosudarstvennoy sluzhby Rossii: istoriya popytok reformirovaniya s 1992 po 2000 god* [Reform of the Russian civil service: History of reform attempts from 1992 to 2000]. Moscow: Ves' mir.
- Zaitseva T.V., Halutornyh O.V. (2018) Employment of Disabled People in Russia; or, What to Do with Equal Rights to Work? *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 71. P. 117–140. DOI: [10.24411/2070-1381-2018-00105](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2018-00105)

Дата поступления/Received: 11.09.2023