DOI: 10.25629/HC.2026.11.05

УДК: 159.9:35.08

ВАК: 5.3.5. Социальная психология, политическая и экономическая психология
5.3.1. Общая психология, психология личности, история психологии

Забара Ирина Владимировна, кандидат психологических наук, доцент, кафедра психологии, Центр развития компетенций государственных и муниципальных служащих Республики Крым, Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова, ORCID: 0009-0005-1418-1898, irina-lay@yandex.ru

Коробко Екатерина Владимировна, кафедра психологии, Центр развития компетенций государственных и муниципальных служащих Республики Крым, Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова, ORCID: 0000-0001-7559-5887

Бабатина Светлана Ивановна, кандидат психологических наук, доцент, кафедра психологии, Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова, ORCID: 0000-0001-7241-2010

Юнусова Алиме Наримановна, кандидат педагогических наук, кафедра социально-гуманитарных дисциплин, Центр развития компетенций государственных и муниципальных служащих Республики Крым, Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова, ORCID: 0009-0001-1261-2659

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЗРЕЛОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ: РАЗРАБОТКА КОНЦЕПТУАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ОПРОСНИКА

Аннотация

В статье представлено теоретическое обоснование опросника управленческой зрелости руководителей государственной гражданской и муниципальной службы. Актуальность исследования обусловлена потребностью в дифференцированной диагностике управленческих качеств, ориентированной на индивидуализацию профессионального развития руководителей. Цель статьи состоит в уточнении содержания конструкта «управленческая зрелость» и обосновании концептуальной модели структуры опросника. Методом исследования выступил теоретический анализ компетентностного, ресурсного, субъектно-деятельностного и ценностно-смыслового подходов к оценке руководителя. Анализ отечественных работ дополнен данными европейских, китайских и казахстанских исследований мотивации служения и ценностных оснований лидерства. Показано, что управленческие компетенции неотделимы от личности руководителя, а мотивационные и ценностно-смысловые образования составляют самостоятельный слой оснований управленческой деятельности, который должен быть представлен в диагностическом инструменте. Установлено, что понятие управленческой зрелости присутствует в научной литературе как интегральная характеристика руководителя, однако общепринятая и психодиагностически операционализированная модель этого конструкта применительно к руководителям государственной и муниципальной службы отсутствует. На основе деятельностного подхода управленческая зрелость определена как интегральная характеристика субъекта управленческой деятельности, отражающая сформированность и согласованность личностно-смысловых, когнитивных и регуляторных оснований управления и способность реализовывать их в организации совместной деятельности. Выделены три признака конструкта: сформированность, согласованность и деятельностная отнесенность. В качестве теоретической гипотезы предложена двухконтурная модель, в которой внутренний контур описывает регуляцию руководителем собственной деятельности, а внешний контур описывает организацию деятельности

других людей. Модель включает десять характеристик: стратегическое мышление, принятие решений, ценностно-смысловую позицию, личную ответственность, саморегуляцию, организацию исполнения, лидерство, коммуникацию и взаимодействие, управление изменениями и ориентацию на результат. Сформулированы требования к пунктам опросника и гипотезы, подлежащие эмпирической проверке. Модель создает теоретическую основу для разработки диагностического инструментария; его практическое применение возможно после эмпирической проверки.

Ключевые слова

управленческая зрелость, руководитель, государственная гражданская служба, муниципальная служба, деятельностный подход, управленческие компетенции, ценностно-смысловая позиция, мотивация, опросник, концептуальная модель

Zabara I.V., Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department of Psychology, Center for the Development of Competencies of State and Municipal Employees of the Republic of Crimea, Crimean Engineering and Pedagogical University named after Fevzi Yakubov, ORCID: 0009-0005-1418-1898

Korobko E.V., Department of Psychology, Center for the Development of Competencies of State and Municipal Employees of the Republic of Crimea, Crimean Engineering and Pedagogical University named after Fevzi Yakubov, ORCID: 0000-0001-7559-5887

Babatina S.I., Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department of Psychology, Crimean Engineering and Pedagogical University named after Fevzi Yakubov, ORCID: 0000-0001-7241-2010

Yunusova A.N., Candidate of Pedagogical Sciences, Department of Social Sciences and Humanities, Center for the Development of Competencies of State and Municipal Employees of the Republic of Crimea, Crimean Engineering and Pedagogical University named after Fevzi Yakubov, ORCID: 0009-0001-1261-2659

MANAGERIAL MATURITY OF STATE AND MUNICIPAL SERVICE MANAGERS: DEVELOPING A CONCEPTUAL MODEL OF A QUESTIONNAIRE

Abstract

The article presents a theoretical rationale for a questionnaire assessing the managerial maturity of managers in the state civil and municipal service. The relevance of the study stems from the need for differentiated assessment of managerial qualities aimed at individualizing managers' professional development. The aim of the article is to clarify the content of the construct "managerial maturity" and to substantiate a conceptual model of the questionnaire structure. The research method was a theoretical analysis of the competency-based, resource-based, subject-activity and value-meaning approaches to manager assessment. The analysis of Russian studies is supplemented by findings from European, Chinese and Kazakhstani research on public service motivation and the value foundations of leadership. It is shown that managerial competencies are inseparable from the manager's personality, and that motivational and value-meaning formations constitute a distinct layer of the foundations of managerial activity that should be represented in a diagnostic instrument. It is established that the concept of managerial maturity is present in the scientific literature as an integral characteristic of the

manager, but there is no generally accepted and psychometrically operationalized model of this construct for state and municipal service managers. Based on the activity approach, managerial maturity is defined as an integral characteristic of the subject of managerial activity, reflecting the development and coherence of the personal-meaning, cognitive and regulatory foundations of management and the ability to implement them in organizing joint activity. Three features of the construct are identified: development, coherence and activity relatedness. As a theoretical hypothesis, a two-contour model is proposed in which the internal contour describes the manager's regulation of their own activity and the external contour describes the organization of other people's activity. The model includes ten characteristics: strategic thinking, decision-making, value-meaning position, personal responsibility, self-regulation, organization of execution, leadership, communication and interaction, change management, and results orientation. Requirements for questionnaire items and hypotheses subject to empirical testing are formulated. The model provides a theoretical basis for developing diagnostic tools; their practical use is possible after empirical validation.

Keywords

managerial maturity, manager, state civil service, municipal service, activity approach, managerial competencies, value-meaning position, motivation, questionnaire, conceptual model

Введение

Эффективность государственного управления в значительной степени определяется кадровым потенциалом органов власти и способностью руководителей обеспечивать реализацию поставленных целей в условиях усложнения социально-экономических процессов, высокой динамики организационных изменений и возрастающих требований к качеству управленческих решений. Руководители выступают не только субъектами принятия решений, но и организаторами совместной деятельности, координаторами межфункционального взаимодействия и участниками преобразования организационных процессов. В связи с этим требования к ним не ограничиваются профессиональными знаниями и владением отдельными управленческими технологиями, а включают комплекс когнитивных, личностно-смысловых, регуляторных и социально-поведенческих характеристик.

Значение руководителя для результатов деятельности государственных организаций подтверждается и в международных исследованиях. Метаанализ Л. Бакхаус и Р. Фогеля, обобщивший 486 величин эффекта из 151 исследования, показал, что лидерство в публичном секторе в целом связано с достижением благоприятных результатов, причем на уровне групп и организаций эта связь сильнее, чем на уровне отдельных сотрудников. Вместе с тем сила связи различалась в зависимости от административной традиции и в ряде континентально-европейских и восточноазиатских традиций оказалась слабее, чем в англо-американской (Backhaus & Vogel, 2022). Этот результат указывает на то, что модели и инструменты оценки руководителей не могут механически переноситься из одного управленческого контекста в другой.

Профессиональное развитие государственных и муниципальных служащих должно строиться на учете индивидуальных различий в сформированности управленческих качеств. Руководители, занимающие сходные должности, могут существенно различаться по способности стратегически мыслить, работать в условиях неопределенности, отвечать за результат, организовывать командную работу, управлять изменениями. Поэтому повышение адресности профессионального развития предполагает дифференцированную информацию о сильных сторонах руководителя и характеристиках, требующих дальнейшего развития.

В российской практике работы с кадровым резервом восприятие резерва постепенно меняется: из «скамейки запасных» он превращается в ресурс развития, а одной из ключевых задач становится определение уровня управленческой готовности (Масленникова и др., 2022). В федеральном резерве используется комплексная экспертная оценка личностных и профессиональных качеств, ориентированная прежде всего на сильные стороны кандидата, а также личностно-профессиональная диагностика с обратной связью (Комиссаров & Шебураков, 2024). В регионах применяются психодиагностические опросники, ассессмент-центры, деловые игры и структурированные интервью, однако единой методологии оценки государственных служащих пока не сложилось (Салахова & Кидинов, 2024). Сходные проблемы фиксируются и в других постсоветских государствах. В Казахстане опрос 4790 государственных служащих и интервью с 27 экспертами выявили недостаток систематического обучения и поддержки в развитии коммуникативных компетенций (Bokayev et al., 2024), а исследование управленческих ролей на выборке 150 служащих показало преобладание исполнительских и административных ролей при относительно меньшей выраженности предпринимательской и интегрирующей ролей (Shaimerdenova & Zhetpisbayeva, 2025).

В данном контексте принципиальное значение приобретает качество самой диагностики. Предпосылкой решения выступает необходимость уточнения конструкта, который позволял бы рассматривать управленческие качества не только как отдельные компетенции, но и в их взаимосвязи в деятельности руководителя. В плоскости оценки государственных и муниципальных служащих понятие «управленческая зрелость» сосуществует с другими конструктами, такими как управленческие компетенции, профессиональная квалификация, лидерство, управленческий потенциал, профессиональная эффективность, личностная зрелость, концептуализируемыми различными подходами. Однако эти понятия не являются строго определенными, с четко установленными границами.

Таким образом, актуальность представленного исследования определяется необходимостью теоретически обоснованного дифференцированного подхода к оценке управленческих качеств, ориентированного на индивидуализацию профессионального развития руководителей.

Цель настоящей работы – уточнение содержания конструкта опросника управленческой зрелости и предложение концептуальной модели его структуры. Для реализации данной цели решаются следующие задачи: анализ существующих подходов к изучению управленческой зрелости и смежных понятий, определение содержательных оснований будущего диагностического инструмента, теоретическое обоснование его структуры. Научная новизна работы состоит в авторской концептуализации управленческой зрелости через признаки сформированности, согласованности и деятельностной отнесенности, в формулировании критериев отбора характеристик для опросника и в выдвижении двухконтурной структуры опросника как теоретической гипотезы, обладающей объяснительным потенциалом и подлежащей эмпирической проверке.

Методы

Исследование носит теоретический характер. Основным методом выступил теоретический анализ научной литературы по проблеме оценки руководителей, включающий сопоставление компетентностного, ресурсного, субъектно-деятельностного и ценностно-смыслового подходов, а также концептуальное моделирование структуры конструкта на основе деятельностного подхода. Анализ литературы не являлся систематическим обзором в строгом смысле и носил нарративно-аналитический характер с целенаправленным отбором работ по трем тематическим блокам: зарубежные и отечественные модели управленческих компетенций; исследования управленческой готовности, потенциала и зрелости руководителей государственной службы; работы, раскрывающие роль личностных, мотивационных и ценностно-смысловых оснований управленческой деятельности. Поиск проводился в базах eLIBRARY.RU и Google Scholar по ключевым словам. В анализ включались рецензируемые статьи и монографии, содержащие определение или модель соответствующего конструкта либо эмпирические данные

о руководителях государственного сектора; исключались учебные издания, публикации без описания метода и работы, не относящиеся к управленческой деятельности. Классические источники по теории деятельности и психологии личности отбирались без ограничения по дате; для сопоставления с международным опытом в анализ включены публикации 2021–2026 годов по лидерству и мотивации служения в публичном секторе европейских стран, Китая и Казахстана, поскольку эти работы отражают современное состояние эмпирических исследований и ранее не соотносились с отечественными моделями оценки руководителей. Ограничение исследования состоит в том, что эмпирическая проверка предложенной модели в данную работу не включена и составляет предмет отдельной публикации.

Результаты и их обсуждение

Компетентностный подход определяет требования к руководителю через совокупность компетенций, необходимых для успешного выполнения управленческой деятельности. Р. Бояцис определяет компетенцию как базовую характеристику человека, причинно связанную с эффективным выполнением работы (Boyatzis, 1982). В работах зарубежных авторов выделяется различное количество составляющих компетентности, опирающихся на разные принципы их объединения и разграничения (Bartram, 2005; Spencer & Spencer, 1993; Yukl, 2012). Д. Гренда и Л.-М. Палмунен проанализировали 31 определение управленческой компетентности и выделили семь составляющих, которые встречаются в этих определениях: роль, профессиональное мастерство, диспозиции, способности, действия, контекст и эффективность (Grenda & Palmunen, 2025).

Проанализировав труды ученых, занимающихся проблемами профессионального управления, А. В. Рушева приходит к выводу о том, что «представления о наиболее важных и приоритетных качествах и способностях руководителей изменялись с течением времени». Помимо устоявшихся компетенций она предлагает дополнить их теми, которые позволят решать новые задачи и «обеспечить опережение предстоящих изменений» (Рушева, 2024).

В системе государственной гражданской службы компетентностный подход имеет нормативно-методическое закрепление. Методический инструментарий по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации предусматривает оценку профессиональных и личностных качеств служащих с учетом требований к выполнению должностных обязанностей и использования соответствующих поведенческих индикаторов[12]. Базовая модель компетенций руководителей органов публичной власти, обоснованная И. Б. Шебураковым (2024), конкретизирует эти требования применительно к управленческим должностям.

Иначе обстоит дело в муниципальной службе. Ее правовую основу составляет самостоятельный федеральный закон[13], а также законы субъектов Российской Федерации и муниципальные правовые акты. Квалификационные требования к должностям муниципальной службы устанавливаются муниципальными правовыми актами на основе типовых квалификационных требований, определяемых законом субъекта Российской Федерации. Поэтому требования к управленческим качествам муниципальных руководителей задаются на региональном и муниципальном уровнях и могут существенно различаться. Вместе с тем закон закрепляет взаимосвязь муниципальной службы и государственной гражданской службы, которая обеспечивается, в частности, единством основных квалификационных требований, ограничений и обязательств. Это позволяет рассматривать управленческие функции руководителей обоих видов службы как сопоставимые, а различия между ними как контекстные условия, которые необходимо учитывать при формулировании пунктов опросника и интерпретации его результатов.

[12] Методический инструментарий по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации. Версия 4.1 (2026). Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/414054035/ (дата обращения: 18.10.2026).
[13] Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

Компетентностный подход имеет как свои преимущества, так и ограничения. Он указывает на характеристики, которые необходимы руководителю и должны стать предметом оценки. Но модель компетенций выступает как перечень требований и фиксирует их, но не определяет системную организацию. Сопоставление различных таксономий показывает, что содержательные области в них во многом совпадают, а основания группировки различаются. Для опросника управленческой зрелости компетентностный подход задает содержательную область, не объясняя принцип, по которому характеристики объединяются в целостную модель.

В рамках ресурсной модели управленческого потенциала и управленческой готовности личностно-профессиональные ресурсы руководителей государственной службы являются не только набором средств, способствующих продуктивности деятельности (административные, материально-технические, нормативно-правовые, организационные, кадровые и др.), но и выступают как системная, интегральная характеристика личности, также значимо влияющая на эффективность их деятельности (Синягин & Переверзина, 2015; Синягин & Селезнева, 2016). Развитие этого подхода на уровне региональных систем управления представлено в рейтинге управленческого потенциала субъектов Российской Федерации (Шебураков и др., 2025).

В трехкомпонентной модели управленческой готовности Ю. В. Синягина выделено девять ключевых метакомпетенций управленческой готовности, объединенных в три группы: лидерская составляющая, экспертно-аналитическая составляющая, менеджерская (управленческая) составляющая. В данной модели составляющие готовности выступают не изолированно, а во взаимосвязи. Каждая из них дифференцированно определяет палитру управленческих ролей, эффективно выполняемых руководителем, а различия в сочетании выраженности метакомпетенций образуют индивидуальные профили (Синягин, 2017).

Готовность указывает на возможности управленческого потенциала, ее определение важно для построения карьерных траекторий и профессионального отбора. Зрелость же характеризует интеграцию уже сложившихся качеств, посредством которых руководитель осмысливает управленческие задачи, принимает решения и реализует их в профессиональной деятельности.

Развивая ресурсный подход, Ю. В. Синягин и И. Б. Шебураков полагают, что высокий уровень выраженности составляющих управленческой готовности «характеризует и описывает качественно новый уровень развития руководителя». Для такого уровня развития они используют понятие «управленческая зрелость», которая определяется ими как «личностно-профессиональная характеристика субъекта управленческой деятельности, основанная на определенном уровне управленческой готовности и способности к дальнейшей реализации своего управленческого потенциала в сочетании с позитивной социальной направленностью, личными ценностными установками, формирующимися в процессе поиска и идентификации смыслов собственной управленческой деятельности» (Синягин & Шебураков, 2022). При этом авторы характеризуют понятие как эвристическое, относят свои выводы к уровню предположений и указывают на необходимость разработки и апробации новых инструментов оценки. Авторы указывают различные контексты упоминания зрелости по отношению к управленческой деятельности. Во-первых, это контекст зрелости управленческих и кадровых технологий[14]. Во-вторых, управленческую зрелость можно рассматривать в контексте психологической или личностной зрелости. В-третьих, это зрелость руководителя как лидера.

Управленческая зрелость описывается как интегральная характеристика личности руководителя, однако интегральность допускает различные способы теоретической интерпретации. Поэтому, опираясь на понятие управленческой зрелости, необходимо определять концептуальные основы не только интеграции управленческих качеств, но и их структурирования, а также отграничить этот конструкт от смежных.

Для разграничения конструктов мы использовали четыре критерия: предмет рассмотрения, временная отнесенность, единица анализа, диагностический результат (Таблица 1).

[14] Шебураков И. Б., Татаринова Л. Н. Кадровые резервы в Российской Федерации (2021). URL: https://personnelpool.ranepa.ru/ (дата обращения: 18.10.2026).

Таблица 1 – Критерии разграничения управленческой зрелости и смежных конструктов

Критерий	Управленческая готовность	Личностно-профессиональный потенциал	Модель компетенций	Управленческая зрелость
Предмет рассмотрения	Возможность выполнять функции определенного уровня	Ресурсы, которые могут быть мобилизованы	Состав требований к поведению	Организация сложившихся качеств, включая их ценностно-смысловые основания
Временная отнесенность	Будущее: пригодность к назначению	Будущее: резерв развития	Настоящее: соответствие требованиям	Настоящее: достигнутое состояние как основание развития
Единица анализа	Метакомпетентность	Ресурс	Поведенческий индикатор	Соотношение характеристик (контуров)
Диагностический результат	Уровень относительно требований должности	Объем и условия реализации ресурса	Уровень по каждому индикатору	Профиль: согласованность оснований и реализации

В исходной концепции (Синягин & Шебураков, 2022) управленческая зрелость определяется через готовность и потенциал как область их пересечения с просоциальной направленностью. В нашей концепции управленческая зрелость, в отличие от других конструктов, описывает достигнутое состояние организации уже сложившихся качеств; единицей анализа является не отдельное качество, а их соотношение, а диагностическим показателем выступает согласованность выраженности характеристик, образующих основания деятельности, с характеристиками, обеспечивающими ее реализацию. Именно профильный, а не суммарный показатель отличает предлагаемую модель от зрелой структуры компетенций, в которой высокий суммарный балл уже означает соответствие требованиям.

Понятие зрелости пришло в управленческую психологию из психологии личности. Г. Олпорт характеризует зрелую личность как эмоционально устойчивую, с теплым отношением к другим, самопринятием, реалистичным восприятием, способностью к самопознанию, расширенным чувством «Я» (Allport, 1961). Здесь подчеркивается согласованность отношений личности к миру, к другим и к себе.

В работе Б. А. Ясько, М. Г. Остроушко и Б. В. Казарина показано, что наиболее гармоничные компетентностные профили свойственны руководителям с высоким уровнем сформированности личностной зрелости (Ясько и др., 2020). А. В. Рушева считает, что у российских руководителей необходимо развивать психологическую зрелость, определяемую психологической устойчивостью и адаптивностью (Рушева, 2024).

Но личностная зрелость не тождественна управленческой зрелости. При оценке руководителей важно выделить те параметры личностной зрелости, которые функционально связаны с управленческой деятельностью. Кроме того, в свете целей разработки опросника управленческой зрелости конструкт личностной зрелости подтверждает понимание зрелости как сформированного, интегрированного и согласованного явления.

Как мы видим, многие исследования не останавливаются только на изучении управленческих компетенций, а сходятся в том, что они неотделимы от личности руководителя. Среди личностных оснований управления особое место занимают мотивационные и ценностно-смысловые образования. В анализе Д. Гренды и Л.-М. Палмунен диспозиции, включающие ценности и мотивы, присутствуют в 17 из 31 рассмотренного определения управленческой

компетентности (Grenda & Palmunen, 2025). Л. Спенсер и С. Спенсер в модели «айсберга» определяют их как самый глубокий слой компетенций (Spencer & Spencer, 1993). Согласно Д. А. Леонтьеву (2007), устойчивые ценностно-смысловые образования личности определяют направленность деятельности и придают ей устойчивость перед ситуационным давлением.

В современных отечественных исследованиях показано значение мотивационных и ценностных оснований применительно к руководителям государственной службы. С. А. Петрова и И. А. Ясинская, оценивая участников федерального резерва управленческих кадров, выделили два самостоятельных измерения готовности к карьерному росту: уровень развития компетенций и мотивационную зрелость, понимаемую как стремление к достижению результата, важного для решения государственных задач. Именно сочетание двух измерений они назвали общей зрелостью резервиста. И если мотивации недостаточно, даже высокие компетенции в управленческой деятельности не реализуются (Петрова & Ясинская, 2023). А. А. Богданов на основе изучения кадровой политики государственной гражданской службы приходит к выводу о необходимости дополнения компетентностного подхода ценностно-смысловым, без которого внедрение кадровых решений приводит к имитационной деятельности. Именно согласованность целей государственной службы с ценностной картиной мира служащих обеспечивает эффективность их работы (Богданов, 2024). Ценность общественного служения при этом занимает значимое место в представлениях российских государственных служащих (Селезнева, 2023). По данным опроса 1608 государственных служащих, направленность на общественное служение сбалансирована относительно других личностных ценностей и связана с тем, как служащие воспринимают негативные сообщения о государственной службе в средствах массовой информации и негативные отклики граждан. При этом влияние негативных сообщений ослабевает по мере усиления направленности на общественное служение (Мельничук & Селезнева, 2026). Полученные данные позволяют рассматривать ценностную направленность не только как содержательную характеристику служащего, но и как условие устойчивости его профессиональной позиции. Е. Н. Кондратенко и Л. Л. Иванова выделяют ценностно-смысловой ресурс, включающий систему этических координат, лидерскую идентичность и осознанную гражданскую позицию, в самостоятельный блок наряду с когнитивным, мотивационно-волевым и коммуникативным (Кондратенко & Иванова, 2026).

К. А. Клычникова, Е. Г. Чирковская и Ю. К. Баркова, исследуя критерии успешности руководителей, выделяют баланс интересов, так как обнаруживают столкновение между амбициями и профессиональной ответственностью (Клычникова и др., 2026). Для государственного управления важна не столько экономическая эффективность, сколько соответствие результата интересам государства и граждан. Именно ценностные основания определяют направленность выбора руководителя. В зарубежных исследованиях к ключевым способностям руководителей высшего звена отнесено лидерство, основанное на ценностях (Gerson, 2020), а мотивация служения обществу определяется как самостоятельное основание профессионального поведения (Perry & Wise, 1990).

Современные исследования уточняют, что значение имеет не только уровень, но и качество мотивации служения. На выборке государственных служащих провинции Гуандун (Китай) показано, что внешне регулируемая мотивация служения связана с большей выраженностью уклоняющегося поведения, тогда как идентифицированная и интроецированная мотивация связаны с его меньшей выраженностью, а интроецированная, внутренняя и идентифицированная мотивация положительно связаны с проактивным принятием ответственности за изменения (Guo et al., 2024). В исследовании 2064 китайских государственных служащих доброжелательное и морально ориентированное лидерство руководителя усиливало мотивацию служения подчиненных, а доверие к руководителю выступало опосредующим механизмом этой связи (Huang & Liu, 2023). С. Фремо и Б. Паваж на материале интервью с 42 руководителями описали «смыслоориентированное лидерство», компонентами которого выступают моральная образцовость, самоосознание, поддержка сотрудников, общность, разделяемая приверженность работе и позитивное отношение к людям и ситуациям (Frémeaux & Pavageau, 2022). Эти данные получены в разных культурных и административных контекстах и не могут прямо переноситься

на российскую государственную и муниципальную службу. Однако они согласуются в том, что ценностно-смысловые основания руководителя проявляются не только в его собственных решениях, но и в том, как он организует деятельность других людей.

Эти результаты позволяют обосновать включение в опросник управленческой зрелости не только характеристик действий руководителя, но и их оснований. Шкала «Ценностно-смысловая позиция» определяет значимость целей и допустимость средств. Шкала «Личная ответственность» устанавливает мотивационно-регуляторную основу зрелости как осознание себя причиной поступков и готовность нести за них персональную ответственность (Муздыбаев, 1983). Шкала «Саморегуляция» выявляет способность сохранять целеустремленность и эффективность деятельности под нагрузкой. Ее теоретическим основанием выступает концепция осознанной саморегуляции В. И. Моросановой, в которой саморегуляция понимается как система психологических средств осознанного выдвижения целей и управления их достижением, а ее основными функциями являются планирование целей, моделирование значимых условий их достижения, программирование действий, оценивание и коррекция результатов (Моросанова, 2021).

Рассмотрение управленческой зрелости с точки зрения деятельностного подхода дает несколько важных положений. В теории А. Н. Леонтьева действие приобретает смысл в контексте той деятельности, в которую оно включено, побуждается мотивом и подчинено сознательным целям. Внешняя, практическая деятельность и внутренняя, теоретическая, имеют общее строение, и между ними происходит постоянный взаимообмен. Внутренняя деятельность формируется из внешней и реализуется во внешних действиях (Леонтьев, 1975). Помимо интенционального аспекта, определяющего, что должно быть достигнуто, действие имеет операционный аспект, определяющий, каким способом цель может быть достигнута, а личностный смысл связывает значения с мотивами деятельности, с реальностью жизни самого человека (Леонтьев, 1975). Поэтому одно и то же управленческое действие можно рассматривать в двух планах: операционально-техническом (как и какими средствами достигается цель) и смысловом (ради чего оно совершается). Д. А. Леонтьев (2007) развил эту линию в теорию смысловой реальности, которая существует в отношениях человека с миром, в его сознании и деятельности, в структуре личности и межличностном взаимодействии. В управленческой работе смысловая регуляция проявляется в том, что руководитель соотносит задачу с целями системы, интересами затронутых людей и ценностными основаниями решения.

В субъектно-деятельностном подходе акцент делается на субъекте деятельности, который не только действует, а инициирует, регулирует и соотносит деятельность со своими ценностями, смыслами, отношениями к миру, себе и другим людям (Абульханова-Славская, 1980; Брушлинский, 2003; Рубинштейн, 1957). Методологическим основанием соотношения внешнего и внутреннего выступает принцип детерминизма С. Л. Рубинштейна (1957), согласно которому внешние причины действуют через внутренние условия. Применительно к управлению это означает, что воздействие руководителя на других людей опосредовано его собственными основаниями действия.

Специфика управленческой деятельности формирует две ее стороны. Руководитель, с одной стороны, является субъектом своей собственной деятельности, но, с другой, организует деятельность других людей. Управление выступает функцией организации совместной деятельности (Журавлев, 2005). Оценивая руководителя, мы переходим от вопроса «Какими качествами он обладает?» к вопросу «Как качества руководителя функционируют в его деятельности?».

Сходные различения обсуждаются и в зарубежных исследованиях управления. Рассматриваются управление и лидерство (Kotter, 2001), контроль и гибкость (Quinn & Rohrbaugh, 1983), использование имеющихся возможностей и поиск новых (March, 1991). В последние годы эти различения проверяются эмпирически. В серии из трех исследований К. Ниффин, Дж. Детерт и Х. Лерой показали, что образы руководителя-лидера и руководителя-управленца частично пересекаются, но различаются по содержанию и по тому, как их оценивают (Kniffin et al., 2020).

Систематический обзор Э. М. Пертусы-Ортеги с соавторами обобщил исследования индивидуальной амбидекстрии, то есть способности одного работника сочетать использование имеющихся возможностей с поиском новых (Pertusa-Ortega et al., 2021). В казахстанском исследовании подразделения с более сбалансированным распределением управленческих ролей отличались более высокой мотивацией сотрудников (Shaimerdenova & Zhetpisbayeva, 2025). Эти данные носят корреляционный характер, однако они согласуются с предположением о том, что для эффективного руководителя существенна не только выраженность отдельных качеств, но и их сбалансированность.

Таким образом, теоретический анализ позволил установить, что понятие «управленческая зрелость» присутствует в научной литературе и трактуется как интегральная характеристика личности руководителя, раскрывающаяся через готовность, потенциал и просоциальную направленность (Синягин & Шебураков, 2022). Вместе с тем не раскрыты состав и принципы организации входящих в него качеств, нет эмпирически подтвержденной и психодиагностически операционализированной модели этого конструкта применительно к руководителям государственной и муниципальной службы. Настоящая работа развивает заявленную вышеназванными авторами понятия перспективу.

Управленческая зрелость определяется в настоящей работе как интегральная характеристика субъекта управленческой деятельности, отражающая сформированность и согласованность личностно-смысловых, когнитивных и регуляторных оснований управления, а также способность реализовывать их в организации совместной деятельности, взаимодействии с людьми, обеспечении организационных процессов и достижении результатов. Мы выделили три основных признака: сформированность, согласованность и деятельностную отнесенность, что позволило представить авторскую концептуализацию изучаемого явления

Опираясь на положения о внутренней и внешней деятельности, субъекте собственной деятельности и субъекте, организующем совместную деятельность, мы выделили внутренний и внешний контуры управленческой деятельности. Основанием различения двух контуров служит предмет регуляции: собственная деятельность или организация деятельности других. Понятия внутренней и внешней деятельности служат теоретическим ориентиром, а разграничение является функциональным, а не абсолютным. Следует подчеркнуть, что большинство характеристик имеет межконтурную природу. Отнесение характеристики к контуру производится по тому, что в первую очередь регулирует данное действие: собственное понимание, выбор и состояние руководителя или деятельность других людей. Так, ориентация на результат включает и целеполагание самого руководителя, однако в управленческой деятельности результат достигается через работу коллектива, и шкала фиксирует удержание на нем совместной работы, поэтому она отнесена к внешнему контуру. Лидерство опирается на ценностные и рефлексивные основания руководителя, но как действие направлено на сотрудников. Принятие решений в организации является социально опосредованным процессом, однако шкала фиксирует процесс выбора самим руководителем, а не процедуру согласования, и потому отнесена к внутреннему контуру. Пункт шкалы внутреннего контура описывает действие руководителя по отношению к задаче, информации или собственному состоянию, пункт шкалы внешнего контура описывает действие по отношению к сотрудникам, процессам или коллективу. В таком понимании двухконтурная структура выступает аналитической схемой и теоретической гипотезой, а не установленной структурой конструкта.

Контуры взаимосвязаны двусторонне, им свойственны взаимопереходы. Из принципа согласованности следует, что зрелому руководителю свойственно согласованное развитие контуров. Рассогласование в зависимости от вектора имеет различные содержательные варианты, но контуры описывают единую деятельность, в связи с чем ожидаема их тесная взаимосвязь. Различимы ли они эмпирически, можно выявить только в практическом исследовании.

Модель опросника включает десять характеристик, по пять в каждом контуре (Таблица 2). Отбор характеристик содержательно опирался на нормативную модель компетенций гражданских служащих и имеющиеся аналоги в обобщенных таксономиях компетенций (Bartram, 2005; Yukl, 2012) и в метакомпетенциях руководителей государственной службы (Синягин, 2017).

Границы конструкта задаются теми характеристиками, которые не были в него включены: профессиональные знания и навыки, которые зависят от конкретной должности и оцениваются другими процедурами; результативность деятельности, которая выступает внешним критерием, а не компонентом конструкта; отношение руководителя к себе и карьере; общие свойства личности и темперамента, которые входят в модель в той мере, в какой проявляются в управленческой деятельности. Поэтому не все позитивные качества руководителя, обсуждаемые в литературе выделены в самостоятельные шкалы. Характеристика включалась в модель, если она отвечала четырем критериям: выполняет самостоятельную функцию в деятельности руководителя, обеспечивая один из необходимых переходов (от ситуации к ее пониманию, от понимания к выбору, от выбора к организации исполнения, от исполнения к результату) либо описывая основание этих переходов; представлена в нормативной модели компетенций гражданских служащих и не менее чем в двух обобщенных таксономиях; может быть операционализирована через наблюдаемые действия, доступные самоотчету; не сводится к другой характеристике модели. По этим критериям рефлексивность рассматривается как способ реализации личной ответственности и принятия решений, делегирование как одно из действий в составе лидерства и организации исполнения, этичность как поведенческое проявление ценностно-смысловой позиции; стрессоустойчивость и толерантность к неопределенности как диспозиции не отвечают критерию операционализации, а их деятельностные проявления охвачены саморегуляцией и принятием решений при неполной информации; организационная идентичность относится к отношению руководителя к организации, а не к способу действия, и выходит за границы конструкта.

Таблица 2 – Характеристики управленческой зрелости

№	Характеристика	Контур	Функция в деятельности
I	Стратегическое мышление	Внутренний	Задает временной и системный масштаб анализа ситуации
II	Принятие решений	Внутренний	Обеспечивает переход от анализа к обоснованному выбору при неполной информации
III	Ценностно-смысловая позиция	Внутренний	Определяет значимость целей и допустимость средств
IV	Личная ответственность	Внутренний	Соотносит результаты с собственными решениями
V	Саморегуляция	Внутренний	Сохраняет управляемость состояния и поведения под нагрузкой
VI	Организация исполнения	Внешний	Переводит решения в систему согласованных действий
VII	Лидерство	Внешний	Направляет людей, объясняет смысл задач, поддерживает самостоятельность
VIII	Коммуникация и взаимодействие	Внешний	Обеспечивает взаимопонимание и согласование позиций
IX	Управление изменениями	Внешний	Организует переход к новым практикам
X	Ориентация на результат	Внешний	Удерживает направленность работы на измеримый итог

Шкалы описывают различные функции, но не являются независимыми. Содержательная самостоятельность шкал обосновывается теоретически, особенности их соотношения требуют эмпирического исследования. Наибольший риск содержательного перекрытия существует между шкалами внешнего контура. На уровне пунктов шкалы разграничиваются по функции действия, а не по ситуации, в которой оно совершается. Одна и та же ситуация, например, срыв

срока, может быть описана со стороны разных функций, поэтому каждый пункт формулируется так, чтобы фиксировать одно действие с одной функцией, а пункты, допускающие отнесение к двум шкалам, исключаются. Независимые эксперты оценивают соответствие каждого пункта определению шкалы и его однозначность, после чего однородность шкал, их различимость и дискриминантная валидность должны проверяться на эмпирических данных по корреляциям пункта со своей и соседними шкалами и по результатам факторного анализа.

Модель задает четыре требования к опроснику: поведенческий характер пунктов (Grenda & Palmunen, 2025), учет контекста государственной и муниципальной службы, содержательная валидность (Батурин & Мельникова, 2009; Clark & Watson, 1995) и учет ограничений самоотчета (Podsakoff et al., 2003).

Эмпирической проверке подлежат следующие гипотезы. Предположительно, десять характеристик образуют согласованные и взаимосвязанные между собой шкалы. Внутренний и внешний контуры выступают прежде всего принципом построения опросника, обеспечивающим систематический охват содержательной области управленческой деятельности, а их эмпирическая различимость остается открытым вопросом. Поскольку воздействие руководителя на других людей опосредовано его собственными основаниями действия, допустимо, что баллы контуров окажутся тесно связанными вплоть до их слияния в общий показатель. Если же контуры окажутся различимыми, их соотношение может нести самостоятельную диагностическую информацию, проверяемую по внешним критериям. Данная гипотеза сопоставляется с альтернативными: один общий фактор управленческой зрелости как ось, проходящая через все шкалы, или структура, в которой пункты группируются не по контурам, а по операционально-техническому и смысловому планам управленческого действия.

Выводы и заключение

В данной работе представлена концептуальная модель опросника изучения управленческой зрелости государственных и муниципальных служащих, включающая десять характеристик. Цель исследования достигнута: в ходе теоретического анализа управленческая зрелость определена как интегральная характеристика субъекта управленческой деятельности, признаками которой выступают сформированность, согласованность и деятельностная отнесенность входящих в нее качеств.

Рассмотренные подходы к оценке управленческой деятельности (компетентностный, ресурсный, ценностно-смысловой, деятельностный, субъектно-деятельностный) позволили определить содержательные характеристики управленческой деятельности и их соотношение в двухконтурной структуре. Внутренний контур определяет, как субъект управленческой деятельности организует свою собственную деятельность, а внешний контур определяет, как субъект организует деятельность других. Сопоставление с европейскими, китайскими и казахстанскими исследованиями показывает, что ценностные и мотивационные основания руководителя связаны с поведением подчиненных и с результатами работы, однако сила и форма этих связей зависят от административного и культурного контекста.

Новизна работы состоит в концептуализации управленческой зрелости как функциональной организации качеств руководителя, дополняющей ресурсный подход, в формулировании критериев разграничения зрелости со смежными конструктами и критериев отбора характеристик модели. Двухконтурная структура имеет на данном этапе статус теоретической гипотезы. Сформулированные гипотезы о структуре опросника подлежат проверке, которая должна эмпирически уточнить теоретическую модель. В этом состоит ограничение данной работы и перспектива дальнейших исследований.

Практическая значимость исследования на данном этапе является потенциальной. Использование опросника в кадровой работе возможно только после эмпирической проверки его надежности, факторной структуры, конвергентной и дискриминантной валидности, установления нормативов и связей с внешними критериями. После такой проверки результаты могут

быть использованы кадровыми службами органов государственной власти и органов местного самоуправления и специалистами по оценке и развитию управленческих кадров при планировании индивидуального развития руководителей.

Библиография

Абульханова-Славская, К. А. (1980). *Деятельность и психология личности*. Наука.

Батурин, Н. А., & Мельникова, Н. Н. (2009). Технология разработки тестов: часть I. *Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Психология,* (30), 4–14.

Богданов, А. А. (2024). Кадровая политика на государственной гражданской службе в контексте ценностного подхода. *Личность: ресурсы и потенциал, (2),* 95–108.

Брушлинский, А. В. (2003). *Психология субъекта.* Алетейя.

Журавлев, А. Л. (2005). *Психология совместной деятельности*. Институт психологии РАН.

Клычникова, К. А., Чирковская, Е. Г., & Баркова, Ю. К. (2026). Представления об управленческой успешности руководителей системы государственного управления. *Человеческий капитал, (9),* 144–155. https://doi.org/10.25629/HC.2026.09.13

Комиссаров, А. Г., & Шебураков, И. Б. (2024). Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы. *Вопросы государственного и муниципального управления, (1)*, 7–38. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38

Кондратенко, Е. Н., & Иванова, Л. Л. (2026). Реализация компетентностной модели в подготовке будущих руководителей: перспективы и возможности. *Личность: ресурсы и потенциал, (1)*, 95–106.

Леонтьев, А. Н. (1975). *Деятельность. Сознание. Личность.* Политиздат.

Леонтьев, Д. А. (2007). *Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности* (3-е изд., доп.). Смысл.

Масленникова, Е. В., Шебураков, И. Б., & Татаринова, Л. Н. (2022). Анализ применения кадровых резервов в системе государственного управления. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология, 22(2),* 324–336. https://doi.org/10.22363/2313-2272-2022-22-2-324-336

Мельничук, А. С., & Селезнева, Е. В. (2026). Информационно-психологическое воздействие как фактор направленности государственных служащих на общественное служение. *Вопросы государственного и муниципального управления, (1),* 58–85. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2026-0-1-58-85

Моросанова, В. И. (2021). Осознанная саморегуляция как метаресурс достижения целей и разрешения проблем жизнедеятельности. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология, (1),* 3–37. https://doi.org/10.11621/vsp.2021.01.01

Муздыбаев, К. (1983). *Психология ответственности*. Наука.

Петрова, С. А., & Ясинская, И. А. (2023). Мотивация и компетенции: «управлять нельзя развивать». *Экономика труда, 10(12),* 2077–2092. https://doi.org/10.18334/et.10.12.120203

Рубинштейн, С. Л. (1957). *Бытие и сознание: о месте психического во всеобщей взаимосвязи явлений материального мира.* Издательство Академии наук СССР.

Рушева, А. В. (2024). Управленческие компетенции современного руководителя. *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки, (4),* 191–203. https://doi.org/10.32326/18115942_2024_4_191

Салахова, В. Б., & Кидинов, А. В. (2024). Разработка системы оценки профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих. *Вестник МГПУ. Серия «Педагогика и психология», 18(2),* 211–239. https://doi.org/10.25688/2076-9121.2024.18.2.14

Селезнева, Е. В. (2023). Представления российских государственных служащих о ценности общественного служения. *Государственное управление. Электронный вестник, (96),* 88–103. https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-96-88-103

Синягин, Ю. В. (2017). Трехкомпонентная модель управленческой готовности. *Живая психология, 4(2),* 101–108. https://doi.org/10.18334/lp.4.2.38381

Синягин, Ю. В., & Переверзина, О. Ю. (2015). Контекстная парадигма в оценке личностно-профессиональных ресурсов руководителей. *Акмеология, (2),* 149–157.

Синягин, Ю. В., & Селезнева, Е. В. (2016). Взаимосвязь эффективности деятельности руководителей на государственной гражданской службе и их личностно-профессионального потенциала. *Вопросы управления, (4),* 98–105.

Синягин, Ю. В., & Шебураков, И. Б. (2022). Управленческая зрелость как интегральная характеристика личности руководителя. *Государственная служба, 24(6),* 82–87. https://doi.org/10.22394/2070-8378-2022-24-6-82-87

Шебураков, И. Б. (2024). Базовая модель компетенций руководителей органов публичной власти: обоснование применения. *Личность: ресурсы и потенциал, (1),* 72–112.

Шебураков, И. Б., Баркова, Ю. К., & Воробьева, О. А. (2025). Рейтинг управленческого потенциала субъектов РФ как инструмент управления качеством кадрового состава. *Вопросы управления, 19(3),* 5–20.

Ясько, Б. А., Остроушко, М. Г., & Казарин, Б. В. (2020). Субъектно-деятельностная детерминация личностной зрелости линейного руководителя организации здравоохранения. *Южно-российский журнал социальных наук, 21(1),* 135–156. https://doi.org/10.31429/26190567-21-1-135-156

Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality.* Holt, Rinehart and Winston.

Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review, 82(6),* 986–1003. https://doi.org/10.1111/puar.13516

Bartram, D. (2005). The Great Eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology, 90(6)*, 1185–1203. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1185

Bokayev, B., Davletbayeva, Zh., Sadykova, K., Balmanova, A., & Baktiyarova, G. (2024). Assessing communication competencies of public servants in Kazakhstan: Current status and approaches for enhancement. *Problems and Perspectives in Management, 22(2),* 667–682. https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.52.2024.52

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance.* Wiley.

Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment, 7(3),* 309–319. https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.309

Frémeaux, S., & Pavageau, B. (2022). Meaningful leadership: How can leaders contribute to meaningful work? *Journal of Management Inquiry, 31(1),* 54–66. https://doi.org/10.1177/1056492619897126

Gerson, D. (2020). *Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries (OECD Working Papers on Public Governance No. 40).* OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en

Grenda, D., & Palmunen, L.-M. (2025). *Constructing clarity in managerial competence: Seven primitives for future research.* Management Review Quarterly. https://doi.org/10.1007/s11301-025-00501-z

Guo, S., Wen, B., & Zhu, X. (2024). Understanding civil servants' public service motivation, withdrawal behavior, and taking-charge behavior through the lens of self-determination theory. *Chinese Public Administration Review, 15(2),* 90–104. https://doi.org/10.1177/15396754241230627

Huang, Q., & Liu, H. (2023). How does paternalistic leadership enhance civil servants' public service motivation? The mediating mechanism of trust in leader. *Administration & Society, 55(9),* 1680–1709. https://doi.org/10.1177/00953997231186994

Kniffin, K. M., Detert, J. R., & Leroy, H. L. (2020). On leading and managing: Synonyms or separate (and unequal)? *Academy of Management Discoveries, 6(4),* 544–571. https://doi.org/10.5465/amd.2018.0227

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review, 79(11),* 85–96.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science, 2(1),* 71–87. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review, 50(3)*, 367–373. https://doi.org/10.2307/976618

Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2021). The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *BRQ Business Research Quarterly, 24(4),* 355–371. https://doi.org/10.1177/2340944420929711

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88(5),* 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science, 29(3),* 363–377. https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363

Shaimerdenova, T., & Zhetpisbayeva, M. (2025). An investigation of Adizes' PAEI model for developing a citizen-oriented personnel management system in Kazakhstan's civil service. *Problems and Perspectives in Management, 23(4)*, 220–231. https://doi.org/10.21511/ppm.23(4).2025.16

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives, 26(4),* 66–85. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088

Поступила в редакцию: 25.10.26 Принята к публикации: 20.11.26