РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ, ПОИСКИ, РЕШЕНИЯ

Монография

Под общей научной редакцией
кандидата психологических наук, доцента И. Б. Шебуракова

Народное образование
Москва
2026

**УДК 005.32**
**ББК 88.56**
**С69**

Рецензенты:
*Л. А. Степнова*, доктор психологических наук, профессор, профессор кафедры организационного проектирования систем управления Института государственной службы и управления Президентской академии (РАНХиГС);
*М. В. Ермолаева*, доктор психологических наук, профессор, профессор Московского государственного технического университета имени Н.Э. Баумана

**Составление и редактирование –** доктор психологических наук, профессор Е. В. Селезнева

**Авторский коллектив:**
Ю. К. Баркова (глава 2); О. А. Воробьёва (глава 3); Н. А. Кононенко (глава 4); К. А. Лукашева (глава 6); к. психол. н., доц. О. Ю. Переверзина (глава 1, приложение к главе 7); д. психол. н., проф. Т. А. Подольская (главы 3, 4, 5); д. психол. н., проф. Е. В. Селезнева (предисловие, глава 2); Е. С. Чепурнова (глава 5); к. психол. н., доц. Е. Г. Чирковская (глава 6, приложение к главе 7); к. психол. н., доц. И. Б. Шебураков (главы 4, 7, приложение к главе 7).

**С69** Социальная психология управления: проблемы, поиски, решения: коллективная монография / [Ю. К. Баркова и др.]; под общ. науч. ред. И. Б. Шебуракова. — М. : Народное образование, 2026. — 366 с.

**ISBN 978-5-87953-793-2**

В коллективной монографии представлены результаты исследований в области социальной психологии управления, которые проводятся на факультете оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» Президентской академии, раскрывается содержание методологии личностно-профессиональной диагностики руководителей системы государственного управления, дается характеристика ценностных ориентаций как социально-психологических детерминант управленческого потенциала, описаны социально-психологические факторы лидерства и территориальной мобильности руководителей системы государственного управления, анализируются взаимосвязи коммуникативной компетентности руководителей и их готовности к принятию обратной связи в процессе общения, а также социально-психологического климата и отношения государственных служащих к образу клиентоцентричного сотрудника.

Для исследователей, занимающихся проблемами социальной психологии, психологии управления, психологии труда, а также специалистов в области оценки, диагностики и развития кадров управления.

**ISBN 978-5-87953-793-2** **ББК 88.56**

© Шебураков И. Б., общ. науч. ред., 2026
© Селезнева Е. В., сост. и ред., 2026
© Авторский коллектив, 2026
© Народное образование, оформление, 2026

# Оглавление

Предисловие ..... 7

**ГЛАВА 1**
**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДИАГНОСТИКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ..... 11**

1.1. Развитие научных представлений о диагностике личности в психологической науке ..... 11

1.2. Развитие представлений о диагностике и оценке личности в науке об управлении ..... 18

1.3. Методология ресурсного подхода к диагностике и оценке личности ..... 25

1.4. Методология контекстного подхода к диагностике и оценке личности ..... 33

1.5. Основные принципы контекстной личностно-профессиональной диагностики ..... 40

1.6. Прогнозный характер личностно-профессиональной диагностики ..... 44

1.7. Требования к специалистам по личностно-профессиональной диагностике и принципы их работы ..... 55

**ГЛАВА 2**
**ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ..... 58**

2.1. Сущностная характеристика ценностных ориентаций как внутренних ориентиров и критериев активности руководителя как субъекта управления ..... 58

2.2. Теоретико-методологические подходы к пониманию управленческого потенциала ..... 83
2.3. Теоретическая модель и инструментарий эмпирического исследования ..... 103
2.4. Особенности содержания и структуры ценностных ориентаций у руководителей ..... 111
2.5. Особенности взаимосвязи ценностных ориентаций и структуры управленческого потенциала у руководителей ..... 124

**ГЛАВА 3**
**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ЛИДЕРСТВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ..... 138**

3.1. Подходы к пониманию и изучению социально-психологических детерминант лидерства ..... 138
3.2. Лидерство и руководство в системе государственного управления ..... 156
3.3. Сущностная характеристика лидерской составляющей управленческой готовности ..... 165
3.4. Методология, методы и программа эмпирического исследования ..... 167
3.5. Взаимосвязь уровня лидерской составляющей управленческой готовности с социально-демографическими и психобиографическими детерминантами ..... 176
3.6. Взаимосвязь лидерской составляющей управленческой готовности с личностно-профессиональными детерминантами ..... 185

**ГЛАВА 4**
**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ МОБИЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ..... 206**

4.1. Теоретические подходы к исследованию социально-психологических факторов территориальной мобильности ..... 206

4.2. Эмпирическое исследование связи социально-демографических факторов с уровнем территориальной мобильности руководителей системы государственного управления ..... 232

4.3. Исследование связи личностных качеств с уровнем территориальной мобильности ..... 240

**ГЛАВА 5**
**КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ГОТОВНОСТЬ К ПРИНЯТИЮ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В ПРОЦЕССЕ ОБЩЕНИЯ ..... 257**

5.1. Коммуникативная компетентность как базовый элемент профессиональной компетентности руководителя ..... 257

5.2. Научные подходы к исследованию феномена обратной связи в общении ..... 262

5.3. Эмпирическое исследование факторов принятия обратной связи в управленческом процессе ..... 268

**ГЛАВА 6**
**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ КАК ФАКТОР ОТНОШЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ К ОБРАЗУ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО СОТРУДНИКА ..... 273**

6.1. Клиентоцентричность государственного гражданского служащего: социально-психологические аспекты ..... 273

6.2. Современные тенденции исследования социально-психологического климата организации ..... 285

6.3. Методы оценки социально-психологического климата ..... 297

6.4. Разработка авторского инструментария для диагностики социально-психологического климата и отношения государственных служащих к образу клиентоцентричного сотрудника ..... 309

6.5. Эмпирическое исследование взаимосвязи социально-психологического климата и отношения гражданских служащих к образу клиентоцентричного сотрудника ..... 312

**ГЛАВА 7**
**БАЗОВАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КАДРОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ..... 314**

7.1. Методологические основания применения базовой модели компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти ..... 314

7.2. Эмпирическая проверка модели ключевых управленческих компетенций ..... 320

7.3. Разработка модели ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти на основе теоретической модели и эмпирических данных ..... 323

7.4. Применение модели для решения различных задач..... 331

Приложение..... 335

# Предисловие

В современной социальной ситуации с ее неопределенностью, нестабильностью и возможными рисками развития Российской Федерации повышение социального благосостояния и психологического благополучия граждан и общества в целом связаны с качеством управления во всех сферах жизни страны — социально-экономической, политической и культурной, — то есть с эффективностью и результативностью деятельности кадров управления на всех ступенях управленческой иерархии.

При этом повышение эффективности и результативности управленческой деятельности связано не столько с внедрением в практику управления тех или иных передовых технологий, сколько с формированием у кадров управления и в первую очередь у руководителей высшего уровня:

- социальной направленности в принятии решений как совокупности устойчивых, относительно независимых от ситуации просоциальных мотивов, обеспечивающих при принятии решений выбор в пользу социума;
- социально-психологической компетентности как готовности и способности эффективно взаимодействовать с другими участниками управленческих отношений;
- комплекса интеллектуальных характеристик, личностных качеств и особенностей поведения как личностно-профессиональных ресурсов, *оптимальный уровень развития которых обеспечивает возможность успешного решения управленческих задач и* получение социально значимых результатов.

Таким образом, выявление психологических и социально-психологических особенностей деятельности и личности в процессе кадрового отбора и помощь в развитии профессионально значимых личностных и деятельностных характеристик кадров управления становятся приоритетными задачами для психологической науки и практики.

Данная проблема находится в центре исследований, которые проводятся на факультете оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Президентской академии).

Некоторые результаты этих исследований представлены в предлагаемой коллективной монографии.

Основная цель монографии — исследование социально-психологических закономерностей и механизмов, лежащих в основе профессиональной деятельности кадров государственного управления, а также социально-психологических качеств личности, обеспечивающих личностно-профессиональное развитие руководителей государственных органов.

Независимо от предмета конкретного исследования авторы опираются на научные принципы социальной психологии, психологии управления и теории управления, а также на положения ресурсного, контекстного и личностно-ориентированного подходов к диагностике кадров управления. В то же время сама методология диагностики кадров управления раскрывается в главе «Методологические основы личностно-профессиональной диагностики руководителей системы государственного управления». Представленный в данной главе анализ истории развития представлений о диагностике и оценке личности кадров управления и современного состояния методологии личностно-профессиональной диагностики позволяет не только более глубоко понять концепцию этого вида диагностики, но и при чтении последующих глав увидеть, как опора на методологию ресурсного, контекстного и личностноориентированного подходов в социально-психологическом исследовании расширяет его возможности и позволяет рассмотреть как специфично проявляются те или иные социально-психологические феномены в деятельности кадров государственного управления.

В главе «Ценностные ориентации как социально-психологические детерминанты управленческого потенциала» рассматривается проблема ценностей и жизненных стратегий по отношению к кадрам государственного управления. Проведенные авторами теоретический и эмпирический анализы показывают, что взаимосвязь ценностных ориентаций как центрального элемента направленности личности и компонентов управленческого потенциала руководителей органов публичной власти приводит к формированию в их сознании просоциальных и проличностных жизненных стратегий, каждая из которых определяет особенности профессионального и более широко жизненного пути и реализуется в принятых управленческих решениях.

Глава «Социально-психологические факторы лидерства руководителей системы государственного управления» посвящена роли демографических, психобиографических и личностных факторов в повышении уровня лидерской составляющей управленческой готовности руководителей системы государственного управления. Проведенное авторами эмпирическое исследование показывает, что на разных уровнях выраженности лидерской составляющей управленческой готовности в качестве ведущих социально-психологических детерминант выступают разные демографические характеристики, психобиографические факты и личностные качества.

В главе «Социально-психологические факторы территориальной мобильности руководителей системы государственного управления» представлены результаты исследования влияния ряда демографических характеристик и личностных особенностей на потенциальную и реальную территориальную мобильность руководителей системы государственного управления.

В главе «Коммуникативная компетентность руководителей и готовность к принятию обратной связи в процессе общения» анализируются результаты исследования обратной связи как проявление коммуникативной и более широко профессиональной компетентности руководителей и социально-психологических факторов, облегчающих или затрудняющих процесс принятия обратной связи в управленческом процессе.

Глава «Социально-психологический климат как фактор отношения государственных служащих к образу клиентоцентричного сотрудни-

ка» посвящена анализу роли социально-психологического климата органов публичной власти в формировании отношения государственных служащих к образу клиентоцентричного сотрудника и возможностей исследования взаимосвязи между особенностями социально-психологического климата в коллективах государственных служащих и их отношением к образу клиентоцентричного сотрудника.

В главе «Базовая модель компетенций кадров государственного управления» раскрываются и эмпирически обосновываются содержание и структура новой базовой модели компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти.

Коллективная монография адресована исследователям в области социальной психологии, психологии управления и психологии труда, психологам-консультантам, занимающимся проблемами оценки и развития управленческих кадров, специалистам кадровых служб, а также самим руководителям разных уровней государственного управления.

ГЛАВА 1

# Методологические основы личностно-профессиональной диагностики руководителей системы государственного управления

## 1.1. Развитие научных представлений о диагностике личности в психологической науке

Диагностика и оценка личности, ее индивидуальных особенностей, личностно-профессиональных качеств, выявление сильных сторон и ограничений, способствующих или препятствующих развитию личностно-профессионального и управленческого потенциала, традиционно является сферой психологических наук. На сегодняшний день психодиагностика как отрасль психологии, разрабатывающая теорию, принципы и методы оценки и измерения индивидуально-психологических особенностей людей, представляет собой активно развивающееся направление науки и практики.

Развитие практической психологии как особой области знаний повлекло за собой расширение смыслового пространства психодиагностики, при котором традиционный инструментальный подход стал дополняться рядом других подходов. Это связано с тем, что инструментальный подход, при котором психодиагностика рассматривается в основном как совокупность методов и средств для измерения тех или иных психических явлений, несет в себе ряд ограни-

чений. Справедливое замечание С. Т. Посоховой, высказанное более 15 лет назад, остается актуальным и на сегодняшний день: «... при таком подходе из психодиагностического процесса исключаются два важных звена. Во-первых, психология современного человека трансформируется под влиянием социальных и природных преобразований. Человек вырывается из контекста реальной жизненной ситуации... В результате психодиагностика сводится, главным образом, к поискам методики. Во-вторых, из психодиагностического процесса исключается современный психолог, меняющийся под влиянием все тех же социальных преобразований. Доминирование инструментально ориентированной диагностики смещает диагностическое мышление в плоскость описания и использования методик... Психолог же нередко оказывается беспомощным в решении актуальных вопросов конкретного человека, переживающего уникальную, не сводимую ни к какой другой жизненную ситуацию...»[1].

Необходимость преодоления указанных ограничений обусловила ряд изменений в современном понимании психодиагностики и способствовала разработке новых теоретико-методологических и практических подходов.

Сложившиеся к настоящему времени представления о диагностике личности можно классифицировать по нескольким основаниям:

1. Понимание психодиагностики как научной дисциплины:
   а) психометрический подход;
   б) каузальный подход.
2. Понимание объекта и направленности измерения:
   а) номотетический подход;
   б) идеографический подход.
3. Понимание результатов диагностики и особенностей формирования психологического заключения:
   а) дефицитарная и нормативная диагностика;
   б) ресурсная диагностика.
4. Понимание особенностей содержания и типа исследований:
   а) социально-психологическая диагностика;
   б) личностно-профессиональная диагностика.

[1] *Посохова С. Т.* Современная психологическая диагностика: проблемы теории и этики // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12: Психология, социология, педагогика. — 2010. — № 3. — С. 9.

*Психометрический и каузальный подходы* ориентируются на понимание психодиагностики как научной дисциплины, в основе которой лежит практическая диагностическая деятельность психологов. При этом психометрический подход опирается на понимание психодиагностики как науки о разработке и использовании диагностических методик, а каузальный — на понимание психодиагностики как науки «о решении диагностических задач по установлению действующей причины данного состояния обследуемого, о постановке диагноза, о диагностическом мышлении психолога, о выборе ограниченного количества из множества гипотез о психологических причинах характеристик запроса»[1].

Можно считать, что выделяемый другими авторами ряд иных подходов в итоге можно свести к двум названным.

*Номотетический и идеографический подходы* в психодиагностике различаются пониманием объекта и направленности измерения, а также характеристиками методов измерения.

Различия в понимании объекта измерения заключаются в том, что номотетический подход предполагает понимание личности как набора свойств, а идеографический — как целостной системы.

Номотетический подход предполагает выявление и измерение общих для всех людей свойств личности, в то время как идеографический ориентируется на распознавание индивидуальных особенностей личности. Наконец, при номотетическом подходе применяются стандартизованные методы измерения, требующие сопоставления с нормой; идеографический подход ориентирован на применение в основном проективных методик.

Оба подхода подвергаются критике: номотетический — за то, что попытки вывести некие общие законы не могут дать целостного представления о человеке в силу неповторимости его черт, а идеографический — за несоответствие стандартам объективности.

Говоря о качественном подходе, Д. А. Хорошилов замечает: «В современной психологии качественные исследования складываются в единый качественный подход к исследованию личности.

[1] *Ануфриев А. Ф.* Научные основы психодиагностики: два подхода // Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М. А. Шолохова. — 2010. — № 3. — С. 5.