

Научная статья

УДК 159.9.075  
EDN: GRXCLR



ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ЭКСПЕРТНОЙ ОЦЕНКИ  
ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НАУЧНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

**Марина Андреевна Войтикова**

ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет», Москва, Россия  
marina.voytikova@yandex.ru

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению вопросов, связанных с проблемой эффективности управления научными организациями. Данные вопросы изучаются в различных научных сферах. В статье показан обзор результатов исследований отечественных ученых, рассмотрены мнения экспертов по некоторым факторам, влияющим на эффективность управления научными организациями. Определены условия, имеющие существенное значение для эффективности управления. Выявлены положительные и отрицательные особенности научных работников, которые необходимо учитывать руководителям научных учреждений при построении деятельности научной организации. Также отмечены потенциальные риски, которые могут возникнуть при неэффективном управлении научной организацией и причины, как объективные, так и психологического характера, такого управления.

**Ключевые слова:** руководитель, профессионализм, экспертное оценивание, научные организации, научные работники, стимулирование, эффективность управления

**Для цитирования:** Войтикова М.А. Организация и проведение экспертной оценки проблемы эффективности управления научными организациями // Вестник Санкт-Петербургского военного института войск национальной гвардии. 2023. № 4 (25). С. 38–46. URL: <https://vestnik-spvi.ru/2023/12/005.pdf>. EDN: GRXCLR.

WORK PSYCHOLOGY, ENGINEERING PSYCHOLOGY, COGNITIVE ERGONOMICS

Original article

ORGANIZING AND CONDUCTING AN EXPERT ASSESSMENT  
OF THE PROBLEM OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT OF SCIENTIFIC ORGANIZATIONS

**Marina A. Voytikova**

MIREA – Russian University of Technology, Moscow, Russia  
marina.voytikova@yandex.ru

**Abstract.** The article is devoted to the consideration of issues related to the problem of effective management of scientific organizations. These issues are being studied in various scientific fields. The article provides an overview of the research results of Russian scientists, and examines the opinions of experts on some factors affecting the effectiveness of management of scientific organizations. The conditions that are essential for the effectiveness of management are identified. The positive and negative features of researchers have been identified, which must be taken into account by the heads of scientific institutions when building the activities of a scientific organization. The potential risks that may arise from ineffective management of a scientific organization and the reasons, both objective and psychological, for such management are also noted.

**Keywords:** head, professionalism, expert assessment, scientific organizations, researchers, stimulation, management efficiency

**For citation:** Voytikova M.A. Organizing and conducting an expert assessment of the problem of the effectiveness of management of scientific organizations. Vestnik Sankt-Peterburgskogo voennogo instituta vojsk nacional'noj gvardii. 2023;4(25): 38–46. (In Russ.). Available from: <https://vestnik-spvi.ru/2023/12/005.pdf>. EDN: GRXCLR.

© Войтикова М.А., 2023

### Введение

Все чаще проблема эффективности управления научными организациями в современной России является актуальной темой исследования различных направлений науки, в том числе психологии. Трудовой коллектив, как нематериальный ресурс, в последние десятилетия представляет собой один из главных источников развития как отдельных организаций, так и экономико-индустриальной составляющей государства.

### Основные положения

Особое внимание исследователи (Авдоина О. С., Гайдамашко И. В., Толочек В. А. и др.) уделяют таким качествам руководителей и специалистов, которые способствуют эффективному управлению и успешному решению задач: целеустремленность, высокий уровень эмоционального интеллекта, решительность, скрупулезность, ответственность, креативность. [5, 6, 8]. Тем не менее важно отметить, что те или иные качества будут влиять на эффективность управления, в зависимости от направления деятельности организации и ее приоритетных задач [8, 9, 15, 17, 18].

Ученые также отмечают и ряд негативных качеств и психологических особенностей личности, которые препятствуют адекватному восприятию возникающих трудностей и рабочих ситуаций специалистами различных подразделений, в том числе руководящего звена. Исследователи (Авдоина О. С., Гайдамашко И. В., Зазыкин В. Г.) выделяют гендерный, возрастной и иерархический аспекты, оказывающие существенное влияние на понимание и решение возникающих проблем, и эффективность управления в целом [9, 13, 18].

### Методы

В рамках нашего исследования рассмотрена проблема эффективности управления научными организациями и применён метод экспертного опроса [10, 14], статистические методы (процентное соотношение полученных результатов).

В качестве экспертов выступили 18 человек<sup>1</sup> – руководители и их заместители научных организаций гуманитарного профиля, а также высших учебных заведений.

База исследования: государственные организации городов России, таких как Москва, Новосибирск, Тюмень, Сочи, осуществляющие следующие виды научных исследований:

фундаментальные;

прикладные;  
фундаментально-поисковые;  
комплексные, включающие фундаментальные, прикладные и поисковые исследования, а также практико-ориентированные.

Деятельность всегда выполняется в конкретных условиях, которые могут повышать или понижать уровень трудовой активности, одним из важных таких условий является организация стимулирования [20].

В ходе исследования было проведено индивидуальное экспертное оценивание в виде стандартизированного интервью (анкета была предварительно апробирована и скорректирована) с последующим обобщением полученных результатов. Мотивация экспертов обеспечивалась профессиональным интересом к данной проблеме, возможностью применить результаты исследований в практике управления. Эксперты предварительно отметили, что доля научного творчества в них определяется, не столько характером исследований, сколько их содержанием, отношением к ним научных работников, уровнем их креативности.

В представленных вопросах анкеты учитывались такие факторы, как:

1. Удовлетворенность качеством управления научными организациями.
2. Важность характера исследований или профессионализма руководителей.
3. Важность актуальности, новизны, научной и практической значимости, затраченных временных, материальных и нематериальных ресурсов для эффективности управления и развития научных организаций в целом.
4. Необходимость учитывать отличительные особенности научных работников как объектов управления.
5. Умения руководителей использовать психологические воздействия, направленные на мотивацию, личностные смыслы, ценности и интересы творческих личностей.
6. Материальное стимулирование научных работников.
7. Моральное стимулирование научных работников.
8. Значимые факторы неэффективного управления научными организациями: снижение результативности и интенсивности научных исследований, проводимых в организации и повышение текучести ценных научных кадров.
9. Объективные и субъективные причины неэффективного управления научными организациями.

<sup>1</sup> В контексте нашего исследования не рассматривались возрастной и гендерный аспекты.

10. Влияние стиля управления на эффективность профессиональной деятельности творческого коллектива.

11. Психологическая компетентность руководителей.

12. Необходимость учитывать отличительные психологические особенности (как по-

Таблица 1 – Результаты экспертного опроса (%)\*

Table 1 – The results of the expert survey (%)

№	Вопрос	Ответ	№	Вопрос	Ответ	
1	1.1.	0	7	7.1.	0	
	1.2.	22		7.2.	28	
	1.3.	28		7.3.	39	
	1.4.	50		7.4.	33	
	1.5.	0		7.5.	0	
2	2.1.	0	8	8.1.	67	
	2.2.	22		8.2.	44	
	2.3.	28		8.3.	28	
	2.4.	50		8.4.	33	
				8.5.	33	
3	3.1.	5.7	9	8.6.	56	
	3.2.	83		9.1.	61	
	3.3.	11.2		9.2.	39	
4	4.1.	0		9.3.	44	
	4.2.	22		9.4.	39	
	4.3.	33		9.5.	39	
	4.4.	44		9.6.	33	
	4.5.	0		9.7.	39	
5	5.1.	6		10	10.1.	28
	5.2.	33			10.2.	67
	5.3.	39	10.3.		5	
	5.4.	22	10.4.			
	6	5.5.	0	11	11.1.	22
6.1.		0	11.2.		22	
6.2.		17	11.3.		44	
6.3.		44	11.4.		11	
6.4.		39	11.5.		67	
6.5.		0	11.6.			
			12	2.1.	6	
				2.2.	78	
				2.3.	17	
				2.4.		

\* Важно отметить, что в некоторых пунктах (8; 9; 11) анкеты эксперт мог сделать несколько выборов, поэтому итоговая сумма оценок может превышать 100%.

На основании ответов экспертов на вопросы анкеты, мы уточнили (рисунок 1), что:

50 % респондентов в большей степени не удовлетворены качеством управления научными организациями и считают его недостаточно эффективным (ответы «скорее, нет»).

28 % экспертов считают приемлемым эффективным управление в настоящий

период времени (ответы «пожалуй»), в частности, было отмечено, что появились новые ресурсы управления, такие как система грантов.

**Результаты**

По итогам проведенного исследования, нами были получены следующие результаты (таблица 1).

22 % респондентов считают управление научными организациями достаточно эффективным (ответы «скорее, да»), если принять во внимание имеющиеся ресурсы.

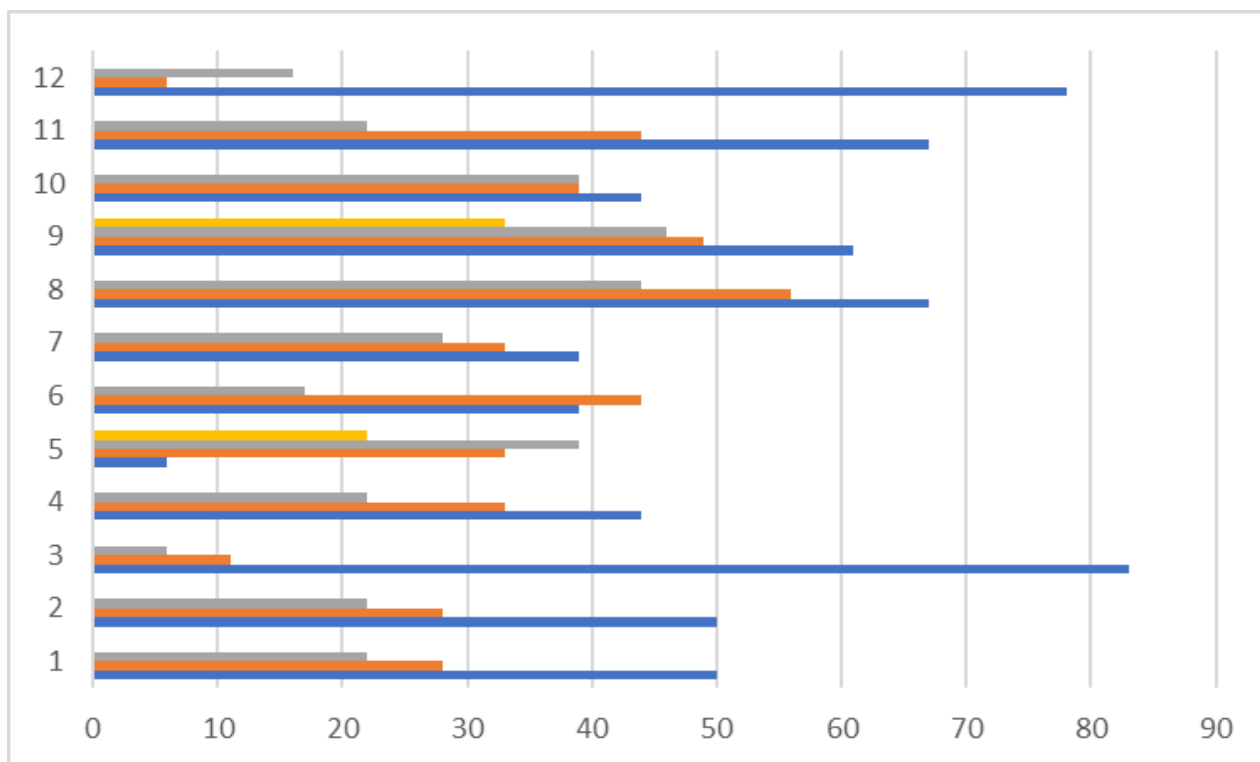


Рисунок 1 – Ответы экспертов на вопросы анкеты

Figure 1 – Expert answers to the questionnaire questions

50 % экспертов отметили, что при эффективном управлении важен не характер исследований научной организации (фундаментальные, прикладные и пр.), а профессионализм руководителей.

28 % экспертов полагают, что эффективность управления организациями зависит от характера исследований и в приоритет выдвигают фундаментальные исследования с обязательным «выходом на практику».

22 % респондентов в приоритет поставили эффективность управления в организациях, где проводят прикладные исследования, направленные на достижение конкретного результата, определяемого принятой системой критериев, что дисциплинирует самих исследователей, делает более эффективной оценку их деятельности. В фундаментальных исследованиях полученные результаты часто имеют «аморфный» характер, оценить их результативность сложно. Это касается и поисковых исследований, которые могут закончиться отрицательными результатами.

83 % респондентов отметили, что для повышения эффективности управления научными организациями необходимо скорректировать отношение к ним как к объектам управления, в частности, рассматривать их не просто как творческие организации, а творческо-производственные, то есть рабо-

тающими на конечный результат, строго определенный по системе обязательных критериев. Главными из них являются актуальность, новизна, научная и практическая значимость, затраченные временные и материальные ресурсы, «психологическая цена» и др. Отмечено условие – обязательное проведение поисковых исследований.

11,2 % экспертов предложили считать научные организации научно-производственными. В то же время всего лишь 5,7 % экспертов предложили оставить отношение к научным организациям прежним.

Эксперты также отметили, что для эффективного управления научными организациями необходимо учитывать психологические особенности (креативность, хаотичность, отсутствие четкой дисциплины и т. д.) научных работников как объектов управления, что требует от руководителей психологической компетентности и понимания сущности научного творчества. В результате 44 % экспертов подчеркивают недостаточный учет вышеописанных особенностей в практике управления (ответы «скорее, нет»); 33 % полагают, что такой учет осуществляется, но не в должной мере (ответы «пожалуй»); 22 % считают его скорее достаточным (ответы «скорее, да»).

Далее эксперты отмечали, что управление научными организациями во многом

зависит от умения использовать психологическое воздействие, направленное на мотивацию, личностные смыслы, ценности и интересы творческих личностей, что является важным фактором активности научных работников, их целеустремленности. По мнению экспертов, ресурсы эффективности такого управления используются недостаточно. Только 5,7 % ответов «да», 33 % – «скорее, да», 39 % – ответы «пожалуй» и 22 % – «скорее, нет».

Отсутствие выраженной тенденции в ответах эксперты объяснили индивидуальностью субъектов управления, уровнем их психологической компетентности, позволяющей определить особенности мотивации интересы и личностные смыслы научных работников.

Важным инструментом повышения эффективности управления научными организациями, по мнению экспертов, является материальное стимулирование научных работников.

39 % экспертов полагают, что такой стимул при управлении научными организациями используется недостаточно, 44 % отметили, что используется в определенной, но не в полной мере. 17 % респондентов считают, что он используется довольно эффективно (ответы «скорее, да»). Эксперты подчеркнули, что рациональному использованию данного стимула при управлении мешает недостаток имеющихся материальных ресурсов и необходимо совершенствовать критериальную систему материального стимулирования, разнообразить его формы, сделать более адресным.

Моральное стимулирование, по мнению экспертов, также является действенным ресурсом повышения эффективности управления научной организацией, однако отметили, что его возможности не используются в должной мере 39 % ответов «пожалуй» и 33 % – «скорее, нет». 28 % экспертов полагают, что возможности морального стимулирования используются довольно результативно (ответы «скорее, да»).

Эксперты обозначили необходимость поиска и внедрение новых моральных стимулов в практику управления научными организациями.

В ходе экспертного опроса, респонденты указывали, что неэффективное управление научной организацией может иметь различные серьезные негативные последствия. Среди них наиболее значимыми являются существенное снижение результативности и интенсивности научных исследований, проводимых в организации

(67 % ответов) и повышение текучести ценных научных кадров (56 %), что снижает деловую репутацию организации, ухудшает ее материальное положение. Снижение результативности исследований может породить мелкотемье и увеличение числа неактуальных научных исследований (44 %), проводить которые существенно проще из-за их невысокого уровня сложности, но в сложившейся ситуации они формируют видимость обширной и интенсивной научной деятельности.

Неэффективное управление научной организацией способствует ухудшению морально-психологического климата в ней (33 % ответов) и, как следствие, возрастанию числа недельных эмоциональных конфликтов, в том числе разрушительного действия (33 %).

Подобная ситуация, возникающая из-за неэффективного управления, негативно сказывается на мотивации научной деятельности, снижает ее (28 %).

Особое внимание эксперты уделили причинам неэффективного управления научными организациями. Были отмечены как объективные, так и субъективные причины. Главными среди субъективных причин, по мнению экспертов, являются следующие:

недостаточный профессионализм руководителя научной организации как субъекта управления (61 %);

недостаточный профессионализм линейных руководителей научных подразделений организации (49 %);

низкая чувствительность научных работников к управленческому воздействию (46 %); данная причина заслуживает особого внимания, так как является следствием низкого профессионализма и авторитета субъектов управления;

недостатки в организации научных исследований (33 %).

Главными среди объективных причин неэффективного управления научными организациями, по мнению экспертов, являются:

недостаточные управленческие ресурсы (финансовые, правовые, административные) (44 %);

устарелая система управления научными организациями (39 %);

оторванность системы управления от коллектива организации, преобладание внутрисистемных интересов, психологические барьеры типа «социального уюта» (39 %).

Таким образом, главными причинами недостаточной эффективности управления научными организациями, по мнению экс-



пертов, являются причины субъективного, то есть психологического характера, связанные с личностно-профессиональными качествами субъекта управления.

подавляющее большинство респондентов отметили, что руководителем научной организации должен быть крупный авторитетный ученый, обладающий организаторскими способностями, знающий профессиональную специфику научной организации, и проводимых научных исследований (67% ответов).

Научное творчество, особенно при работе над крупными проектами, преимущественно коллективное, требующее управления, поэтому некоторые научные работники в процессе совместной деятельности могут проявить свои организаторские способности, которые можно развивать, формируя управленческие качества и умения.

28% экспертов полагают, что в рыночных условиях может быть целесообразной схема управления, где во главе научной организации должен быть крупный и авторитетный ученый, его заместители по ненаучным направлениям – профессиональные менеджеры.

5% экспертов считают, что в отдельных случаях можно главой научной организации назначать профессионального менеджера, не являющегося ученым.

Научная организация как творческий коллектив нуждается в адекватном направлении деятельности и учете психологических особенностей научных работников в стиле управления.

67% экспертов считают, что следует использовать различные стили управления в зависимости от ситуации в научной организации и характеристик объекта управления.

44% полагают, что при благоприятных ситуациях следует использовать не директивное управление в виде психологического воздействия на мотивацию, интересы, ценности и пр. научных работников.

22% экспертов высказались за приоритет делового администрирования с повышенными функциями контроля и директивного управления. Однако, отмеченный выше стиль управления целесообразно применять при сложных управленческих ситуациях на непродолжительное время, так как может негативно сказаться на творческом компоненте научной деятельности. Может быть эффективным, если решаются задачи, имеющие финансовый характер.

22% экспертов выбрали либеральный стиль управления, который может быть достаточно эффективным в управлении

научными коллективами, при условии высокой организованности последних и принятия общих целей.

Специфика управления научными организациями, по мнению экспертов, требует активного применения психологического воздействия на научных работников, тогда их творческая деятельность будет более результативной. Такое управление возможно при наличии у субъектов управления психологической компетентности.

78% экспертов отметили, что роль психологической компетентности субъектов управления научными организациями является значительной.

6% респондентов обозначили решающую роль психологической компетентности субъектов управления.

16% полагают, что значение психологической компетентности субъектов управления такое же, как и у других видов профессиональной компетентности.

#### **Обсуждение**

Никто из экспертов не утверждал, что роль психологической компетентности руководителя научной организации является незначительной.

Эксперты отметили необходимость обязательного учета отличительных психологических особенностей научных работников, которые могут оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на эффективность управления.

Наиболее значимыми положительными особенностями научных работников, по мнению экспертов, являются:

- увлеченность научной идеей;
- саморегуляция научной активности;
- способность к самомотивации;
- значительные личностные потенциалы;
- направленность на личностное и профессиональное развитие, профессиональные достижения;
- направленность на конструктивные взаимодействия;
- способность к командной работе;
- разумное сочетание инициативности и исполнительности;
- самостоятельность.

Наиболее значимыми отрицательными особенностями научных работников эксперты отметили:

- недостаточную критичность к значимости собственных научных результатов;
- неумение доводить исследования до итогового максимума и грамотно освещать их в СМИ;
- преимущественную ориентацию только на собственные научные интересы.

### **Заключение**

Таким образом, на основании полученных результатов проведенного экспертного опроса, можно сделать вывод о том, что в эффективном управлении исследуемых нами научных организаций Российской Федерации (Москва, Новосибирск, Тюмень, Сочи) существенное значение имеют (рисунок 2):

профессиональная и психологическая компетентность субъекта управления;  
стиль управления, адекватный психологическим особенностям научного трудово-

го коллектива и направлению деятельности организации;

объективные и субъективные причины неэффективного управления;

материальные и моральные способы стимулирования научного трудового коллектива организации;

индивидуальные психологические особенности научных работников, оказывающие как положительное, так и отрицательное воздействие на их мотивацию и трудовой процесс в целом.

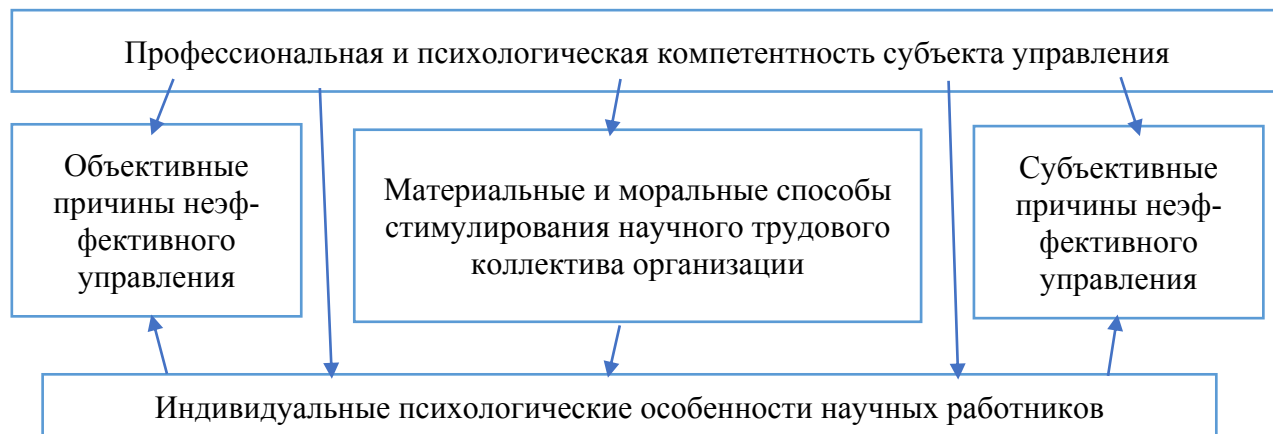


Рисунок 2 – Факторы, имеющие существенное значение для эффективного управления научными организациями

Figure 2 – Factors essential for the effective management of scientific organizations

### **Список источников**

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ. URL: <http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html> (дата обращения: 20.11.2023).
2. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки». URL: <http://base.garant.ru/> (дата обращения: 20.11.2023).
3. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 7 апреля 2014 г. № 276 «Порядок проведения аттестации педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность». URL: <https://legalacts.ru/doc/prikaz-minobrnauki-rossii-ot-07042014-n-276/> (дата обращения: 20.11.2023).
4. Национальный проект «Образование». URL: <https://strategy24.ru/rf/projects/project/view?slug=natsional-nyu-proyektobrazovaniye&category=education> (дата обращения: 20.11.2023).
5. Авдони́на О. С. Об организации процесса проведения исследования личностно-профессиональных особенностей руководителей органов муниципальных образований // Человеческий капитал. 2019. № 6-2(126). С. 440–443.
6. Войтíkова М. А. Влияние эмоционального интеллекта на успешность управления научной организацией // Человеческий капитал. 2017. № 2 (108). С. 36–40.
7. Войтíkова М. А. Психологические детерминанты эффективного управления кадровой работой научной организации: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03 / Войтíkова Марина Андреевна, 2020. 217 с.
8. Гайдамашко И. В. Прикладная психологическая диагностика для специалистов кадровых служб: учебное пособие / И. В. Гайдамашко, М. А. Войтíkова. М. : Онто Принт, 2021. 272 с.
9. Гайдамашко И. В. Психологические инварианты профессионализма руководителей / И. В. Гайдамашко, В. Г. Зазыкин, Е. В. Пугачева. М. : Издательский центр РГУ нефти и газа (НИУ) имени И. М. Губкина, 2018. 259 с.

10. Гуцыкова С. В. Методы экспертных оценок. Теория и практика. М. : ИП РАН, 2011. 144 с.
11. Главатских О. Б. Актуальные вопросы управления адаптацией персонала в условиях цифровой экономики // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2022. Т. 32. № 2. С. 216–222.
12. Данильченко С. Л. Управление качеством образования: теория и практика / С. Л. Данильченко, В. В. Лаврик, С. Н. Львова. Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2023. 316 с.
13. Зазыкин В. Г. Плохой руководитель: психологический взгляд на проблему // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2014. № 3–4. С. 96–101.
14. Литвак Б. Г. Экспертные технологии в управлении: учебное пособие. М. : Дело : Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Российской Федерации, 2004. 398 с.
15. Собкин В. С. Научный сотрудник в своем профессиональном коллективе / В. С. Собкин, А. И. Андреева, Ф. Р. Рзаева // Ценности и смыслы. 2018. № 3 (55). С. 43–64.
16. Психология труда, организации и управления в условиях современных технологий: состояние и перспективы развития : материалы Международной научно-практической конференции, Тверь, 02–04 июня 2020 года. – Тверь: Тверской государственный университет, 2020. – 270 с.
17. Собкин В. С. Научный сотрудник в сфере образования: ценностно-мотивационные особенности профессиональной деятельности / В. С. Собкин, А. И. Андреева, Ф. Р. Рзаева // Вопросы психологии. 2018. № 2. С. 88–99.
18. Толочек В. А. Стили делового общения менеджеров: организация пространства // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2019. № 2 (48). С. 77–81.
19. Толочек В. А. Феномен «компетенции»: Оценка компетенций менеджеров (факторы предпочтений) / В. А. Толочек, А. С. Машкова // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2021. № 1. С. 57–78.
20. Шадриков В. Д. Психология деятельности человека. Сер. Достижения в психологии. М. : ИП РАН, 2013. 464 с.
21. Юркова И. Г. Личностные факторы успешности руководителя : / И. Г. Юркова, Ю. А. Лебедева, Л. С. Скрипниченко. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2022. 362 с.

## References

1. Federal'nyj zakon «Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii» ot 29 dekabrya 2012 g. № 273-FZ. Available from: <http://www.rg.ru/2012/12/30/obrazovanie-dok.html> [Accessed: 20th November 2023]. (In Russ.).
2. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 7 maya 2012 g. № 599 «O merah po realizacii gosudarstvennoj politiki v oblasti obrazovaniya i nauki». Available from: <http://base.garant.ru/> [Accessed: 20th November 2023]. (In Russ.).
3. Prikaz Ministerstva obrazovaniya i nauki Rossijskoj Federacii ot 7 aprelya 2014 g. № 276 «Poryadok provedeniya attestacii pedagogicheskikh rabotnikov organizacij, osushchestvlyayushchih obrazovatel'nyyu deyatel'nost'». Available from: <https://legalacts.ru/doc/prikaz-minobrnauki-rossii-ot-07042014-n-276/> [Accessed: 20th November 2023]. (In Russ.).
4. Nacional'nyj proekt «Obrazovanie». Available from: <https://strategy24.ru/ru/projects/project/view?slug=natsional-nyy-proyektobrazovaniye&category=education> [Accessed: 20 November 2023]. (In Russ.).
5. Avdonina O. S. Ob organizacii processa provedeniya issledovaniya lichnostno-professional'nyh osobennostej rukovoditelej organov municipal'nyh obrazovaniy. In: Chelovecheskij kapital. 2019;6-2(126): 440–443. (In Russ.).
6. Vojtikova M. A. Vliyanie emocional'nogo intellekta na uspeshnost' upravleniya nauchnoj organizaciej. In: Chelovecheskij kapital. 2017;2 (108): 36–40. (In Russ.).
7. Vojtikova M. A. Psihologicheskie determinanty effektivnogo upravleniya kadrovoj rabotoj nauchnoj organizacii. (In Russ.).
8. Gajdamashko I. V., Vojtikova M. A. Prikladnaya psihologicheskaya diagnostika dlya specialistov kadrovyyh sluzhnb. Moscow: Onto Print, 2021. (In Russ.).
9. Gajdamashko I. V., Zazykin V. G., Pugacheva E. V. Psihologicheskie invarianty professionalizma rukovoditelej. Moscow: Izdatel'skij centr RGU nefti i gaza (NIU) imeni I. M. Gubkina, 2018. (In Russ.).



10. Gajdamashko I. V., Zazykin V. G., Pugacheva E. V. Psihologicheskie invarianty professionalizma rukovoditelej. Moscow: Izdatel'skij centr RGU nefti i gaza (NIU) imeni I. M. Gubkina, 2018. (In Russ.).
11. Gucykova S. V. Metody ekspertnyh ocenok. Teoriya i praktika. Moscow: IP RAN, 2011. (In Russ.).
12. Zazykin V. G. Plohoj rukovoditel': psihologicheskij vzglyad na problem. In: Ekonomicheskie i social'no-gumanitarnye issledovaniya. 2014;3–4: 96–101. (In Russ.).
13. Litvak B. G. Ekspertnye tekhnologii v upravlenii: uchebnoe posobie. Moscow: Delo : Akad. nar. hoz-va pri Pravitel'stve Rossijskoj Federacii, 2004. (In Russ.).
14. Sobkin V. S., Andreeva A. I., Rzaeva F. R. Nauchnyj sotrudnik v svoem professional'nom kollektive. In: Cennosti i smysly. 2018;3 (55): 43–64. (In Russ.).
15. Sobkin V. S. Nauchnyj sotrudnik v sfere obrazovaniya: cennostno-motivacionnye osobennosti professional'noj deyatel'nosti / V. S. Sobkin, A. I. Andreeva, F. R. Rzaeva. In: Voprosy psihologii. 2018;2: 88–99. (In Russ.).
16. Toloček V. A. Stili delovogo obshcheniya menedzherov: organizaciya prostranstva. In: Vestnik Yaroslavskego gosudarstvennogo universiteta im. P. G. Demidova. Seriya Gumanitarnye nauki. 2019;2 (48): 77–81. (In Russ.).
17. Glavatskih O. B. Aktual'nye voprosy upravleniya adaptaciej personala v usloviyah cifrovoj ekonomiki. In Vestnik Udmurtskego universiteta. Seriya Ekonomika i pravo. 2022. Vol. 32;2: 216–222. (In Russ.).
18. Danil'chenko S. L., Lavrik V. V., L'vova S. N. Upravlenie kachestvom obrazovaniya: teoriya i praktika. Ufa: Obshchestvo s ogranichennoj otvetstvennost'yu «Aeterna», 2023. (In Russ.).
19. Toloček V. A., Mashkova A.S. Fenomen «kompetencii»: Ocenka kompetencij menedzherov (faktory predpochtenij) / V. A. Toloček, A. S. Mashkova. In: Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psihologiya. 2021;1: 57–78. (In Russ.).
20. Shadrikov V. D. Psihologiya deyatel'nosti cheloveka. Ser. Dostizheniya v psihologii. Moscow: IP RAN, 2013. (In Russ.).
21. Yurkova I. G., Lebedeva Yu. A., Skripnichenko L. S. Lichnostnye faktory uspehnosti rukovoditelya. Krasnodar: Kubanskij gosudarstvennyj universitet, 2022. (In Russ.).

#### **Информация об авторе**

#### **Information about the author**

**М. А. Войткова** – кандидат психологических наук

**M. A. Voytikova** – Candidate of Sciences (Psychology)

Статья поступила в редакцию 15.12.2023;  
одобрена после рецензирования 22.12.2023;  
принята к публикации 25.12.2023.

The article was submitted 15.12.2023;  
approved after reviewing 22.12.2023;  
accepted for publication 25.12.2023.