

НЕДИРЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ РФ: ЦЕННОСТНЫЙ ЗАПРОС И РЕАЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ

И. В. Костюк ^a, Т. Ю. Кирилина ^b

^a Ассоциация менторов и коучей «Национальная Федерация профессиональных менторов и коучей»
(Москва, Россия)

^b Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта
А. А. Леонова – филиал Московского государственного университета геодезии и картографии
(Королёв, Московская область, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Исследование актуально в контексте модернизации государственного управления в условиях современных вызовов. Традиционные директивные модели демонстрируют ограниченную эффективность для стимулирования инноваций, вовлеченности персонала и адаптивности организаций. Внедрение недирективных методов управления рассматривается как путь к повышению гибкости и результативности. Цель исследования – комплексная оценка готовности сотрудников органов власти и государственных организаций РФ к восприятию и применению недирективных методов, а также выявление ключевых барьеров и потенциала для трансформации управленческих отношений.

Материалы и методы. Проанализированы данные массового опроса 1275 респондентов из органов власти и государственных организаций в 28 субъектах РФ, проведенного в 2025 г. Для обработки данных применялись методы описательной статистики; иерархический кластерный анализ (метод Варда) для выявления структуры трудовых ценностей; множественный регрессионный анализ для установления факторов восприятия эффективности недирективного стиля, а также контент-анализ открытых ответов.

Результаты. Выявлен парадокс: при высоком запросе сотрудников на недирективное взаимодействие (90,2% предпочли бы соответствующего руководителя, для 75,4% «поддержка и диалог» – ключевая ценность в работе руководителя), уровень информированности о системных недирективных практиках (коучинг, менторство) низок (~20%), а их реальное применение единично (2,7–3,5%). Управленческая среда описывается как «смешанная, ситуативная» (46,7%). Кластерный анализ выделил три блока трудовых ценностей: утилитарно-материальный, экзистенциально-развивающий и карьерно-статусный. Восприятие эффективности недирективного управления положительно связано с ценностью поддержки и диалога, типом организации и удовлетворенностью текущим руководителем, и отрицательно – с оценкой низкой готовности коллег к самостоятельности. Ключевые барьеры – избыточная бюрократия, дефицит времени и управленческих компетенций, институциональная ловушка коллективного недоверия.

Обсуждение. Исследование вносит вклад в понимание механизмов организационных изменений в консервативных системах, демонстрируя приоритет институциональных и культурных факторов над индивидуальным сопротивлением. Разрыв между запросом и практикой указывает на необходимость смены управленческой парадигмы. Обоснована необходимость трансформации на микро-, мезо- и макроуровнях, а также целесообразность стратегии «двойного контура»: одновременного обучения руководителей и создания пилотных зон новой культуры.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Недирективные методы управления, государственное управление, организационные изменения, коучинг, менторинг, стили руководства, государственные организации, управленческая культура.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.



ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Костюк И. В., Кирилина Т. Ю. Недирективное управление в государственном секторе РФ: ценностный запрос и реальные управленческие практики // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 3. С. 142–167. EDN PFXZDI.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Костюк Ирина Валерьевна – Национальная Федерация профессиональных менторов и коучей (АМК НФПМК) (119019, Россия, г. Москва, бульвар Никитский, д. 12, оф. 58) – *член совета директоров, глава комитета по взаимодействию с госструктурами, автор и преподаватель программ развития руководителей в РАНХиГС и др.*; ivkostiuk@ya.ru. SPIN 4894-5818, ORCID 0009-0001-9679-7995.

Кирилина Татьяна Юрьевна – доктор социологических наук, профессор; Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А. А. Леонова – филиал Московского государственного университета геодезии и картографии (141074, Россия, Московская область, г. Королев, ул. Гагарина, д. 42) – *профессор кафедры гуманитарных и социальных дисциплин*; tykirilina@gmail.com, SPIN 8066-5110, ORCID 0000-0002-8881-2120, Scopus 55884613300, Researcher P-7674-2015.

ВКЛАД АВТОРОВ

Костюк И. В. – определила проблему, цели и гипотезы исследования, разработала дизайн и инструментарий онлайн-опроса, осуществила сбор и первичную обработку данных, провела контент-анализ открытых ответов и подготовила визуализацию результатов, выполнила теоретический анализ литературы, сформировала выводы, заключение и рекомендации по итогам исследования, подготовила первоначальную рукопись статьи и финальную версию рукописи.

Кирилина Т.Ю. – осуществляла научное руководство исследованием, провела статистический анализ данных (кластерный и регрессионный анализ), выполнила валидацию моделей и проверила надежность шкал, подготовила визуализацию результатов, участвовала в формировании выводов, заключения и рекомендаций, а также в критическом редактировании и подготовке финальной версии рукописи.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Авторы заявляют о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 05.02.2026; рецензия получена 05.04.2026; принята к публикации 30.06.2026.

RESEARCH ARTICLE

NON-DIRECTIVE MANAGEMENT IN THE RUSSIAN PUBLIC SECTOR: VALUE-BASED DEMAND AND ACTUAL MANAGEMENT PRACTICES

I. V. Kostyuk ^a, T. Yu. Kirilina ^b

^a National Federation of Professional Mentors and Coaches (Moscow, Russia)

^b Technological University named after twice Hero of the Soviet Union, pilot-cosmonaut A. A. Leonov – a branch of the Moscow State University of Geodesy and Cartography (Korolev, Moscow Region, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The study is relevant in the context of public administration modernization under contemporary challenges. Traditional directive models demonstrate limited effectiveness in stimulating innovation, employee engagement, and organizational adaptability. The introduction of non-directive management methods is considered to be a pathway to enhancing flexibility and performance. The purpose of the study is a comprehensive assessment of the readiness of employees of public authorities and state organizations in the Russian Federation to perceive and apply non-directive methods, as well as to identify the key barriers and potential for transforming managerial relations.

Materials and Methods. The analysis draws on data from a mass survey of 1,275 respondents from public authorities and state organizations across 28 constituent entities of the Russian Federation, conducted in 2025. Data processing employed descriptive statistics, hierarchical cluster analysis (Ward's method) to identify the structure of work values, multiple regression analysis to determine factors influencing perceptions of non-directive management effectiveness, and content analysis of open-ended responses.

Results. A paradox has been revealed: despite a high demand among employees for non-directive interaction (90.2% would prefer such a manager; for 75.4%, “support and dialogue” is a key value in a manager’s work), the level of awareness of systematic non-directive practices (coaching, mentoring) is low (~20%), and their actual application is sporadic (2.7–3.5%). The managerial environment has been described as “mixed, situational” (46.7%). Cluster analysis has identified three blocks of work values: utilitarian-material, existential-developmental, and career-status. The perceived effectiveness of non-directive management is positively associated with the value of support and dialogue, organizational type, and satisfaction with the current manager, and negatively associated with the perceived low readiness of colleagues for autonomy. The key barriers include excessive bureaucracy, time constraints, lack of managerial competencies, and the institutional trap of collective distrust.

Discussion. The study contributes to understanding the mechanisms of organizational change in conservative systems, demonstrating the primacy of institutional and cultural factors over individual resistance. The gap between demand and practice indicates the need for a paradigm shift in management. The necessity of transformation at the micro-, meso-, and macro-levels has been substantiated, as well as the expediency of a “double-loop” strategy (in our terminology: parallel implementation of experimental innovation zones and systematic training).

KEYWORDS

Non-directive management methods, public administration, organizational change, coaching, mentoring, leadership styles, state organizations, management culture.

FUNDING

The article has been written without external funding.

FOR CITATION

Kostyuk, I. V., Kirilina, T. Yu. (2026) Non-directive management in the Russian public sector: value-based demand and actual management practices. *Management Issues*, 20 (3), 142–167. <https://elibrary.ru/pfxzdi>.

AUTHORS’ INFORMATION

Irina V. Kostyuk – National Federation of Professional Mentors and Coaches (119019, Russia, Moscow, Nikitsky Boulevard, 12, office 58) – *Member of the Board of Directors, Head of the Government Relations Committee, Author and Lecturer of Leadership Development Programs at RANEPa and other Institutions*; ivkostiuk@ya.ru, SPIN 4894-5818, ORCID 0009-0001-9679-7995.

Tatyana Yu. Kirilina – Doctor of Sociological Sciences, Professor; Technological University named after twice Hero of the Soviet Union, pilot-cosmonaut A. A. Leonov – a branch of the Moscow State University of Geodesy and Cartography, (141074, Russia, Moscow Region, Korolev, Gagarin Street, 42) – *Professor of the Department of Humanitarian and Social Disciplines*; tykirilina@gmail.com, SPIN 8066-5110, ORCID 0000-0002-8881-2120, Scopus 55884613300, Researcher P-7674-2015.

AUTHORS’ CONTRIBUTION

Kostyuk I. V. – identified the research problem, objectives, and hypotheses; developed the design and tools for the online survey; carried out data collection and primary processing; conducted content analysis of open-ended responses and prepared visualization of results; performed theoretical literature analysis; formulated conclusions, findings, and recommendations based on the study results; prepared the initial manuscript and the final version of the manuscript.

Kirilina T. Yu. – provided scientific supervision of the study; performed statistical data analysis (cluster and regression analysis); validated models and tested scale reliability; prepared visualization of results; participated in formulating conclusions, findings, and recommendations, as well as in critical revision and preparation of the final version of the manuscript.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflicts of interest.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

All authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools for the creation of this article.

The article was submitted 05.02.2026; reviewed 05.04.2026; accepted for publication 30.06.2026.

■ ВВЕДЕНИЕ (INTRODUCTION)

Современная система государственного управления функционирует в условиях качественно новой реальности, характеризующейся высокой

нестабильностью, сложностью и неопределенностью. Эти условия концептуально описываются моделями VUCA (изменчивость, неопределенность, сложность, неоднозначность) (Беннис,

Нанус)¹ и BANI (хрупкость, тревожность, нелинейность, непостижимость) (Cascio)². Цифровая трансформация, ускорение инновационных циклов и изменение ценностных ориентаций новых поколений работников формируют среду, в которой традиционные иерархические, директивные модели управления демонстрируют свою ограниченность в вопросах стимулирования инновационной активности, повышения вовлеченности персонала и оперативной адаптации к изменениям.

Ответом на эти вызовы является формирование постиндустриальной управленческой парадигмы, ключевыми чертами которой становятся:

- *человекоцентричность* – признание человеческого капитала основным источником устойчивых конкурентных преимуществ и инноваций (Ryan & Deci; Костюк; Эдмондсон^{3, 4}) [1; 2];

- *адаптивность и гибкость* – способность к быстрой реконфигурации ресурсов и процессов в ответ на изменения внешней среды (Teece, Pisano & Shuen; Heifetz et al.⁵; Uhl-Bien & Arena; Schulze & Pinkow) [3; 4; 5];

- *сетевые и горизонтальные структуры* – приоритет гибких команд по сравнению с жесткими функциональными подразделениями (Минцберг⁶; Апелло⁷);

- *управление знаниями* – фокус на создании, обмене и применении знаний (Сенге⁸; Нонака & Такеути⁹).

В этой парадигме недирективные методы управления перестают быть просто одним из инструментов руководителя, а становятся системообразующим принципом взаимодействия. Они представляют собой способы управленческого взаимодействия, в которых отсутствует императив следования указаниям. Вместо этого акцент делается на развитии самостоятельности и субъектности сотрудника в трудовом процессе, раскрытии его внутреннего потенциала, фасилитации и поддержке в поиске решений. К числу ключевых методов относятся:

- *коучинг в системе управления* – процесс, направленный на раскрытие потенциала человека для достижения значимых целей через систему вопросов, поддержку рефлексии и принятие ответственности (Уитмор¹⁰, Голви¹¹);

- *менторство (или менторинг, развивающее наставничество)* – партнерские отношения, ориентированные на обмен опытом и знаниями для профессионального и личностного роста менти без директивных указаний (Clutterbuck)¹²;

- *фасилитация* – организация групповой работы, где фасилитатор управляет процессом взаимодействия, обеспечивая вовлеченность всех участников в выработку решений;

- *делегирование лидерских полномочий и ответственности коллективу (самоуправление), вовлечение в принятие решений*.

Теоретической основой данных методов выступает синтез гуманистической психологии (Роджерс, Meadows) [6; 7], теории самоопределения (Ryan & Deci) [1], утверждающей важность удовлетворения потребностей в автономии, компетентности и принадлежности для внутренней мотивации и психологического благополучия, и концепций нейрوليadership (Rock)¹³, указывающих на положительное влияние поддерживающего стиля на когнитивные функции, креативность и вовлеченность через снижение активности миндалевидного тела («реакции на угрозу») и активизацию префронтальной коры. Исследования в рамках теории лидерства служения (Eva et al., Halawi & van Dierendonck, Reams et al.) [8; 9; 10] и аутентичного лидерства (Avolio & Gardner) [11] также подтверждают связь партисипативных, этических и развивающих практик с повышением организационного доверия и эффективности, снижением уровня выгорания и ростом инновационного потенциала (также см. обобщающую работу van Dierendonck & Patterson, 2025) [12].

В международной научной литературе тренд на гуманизацию управления и отход от жестких

¹ Беннис У., Нанус Б. Лидеры / пер. с англ. СПб.: Сильван; ИЧП «Чарли» (Рийк), 1995. 183 с. ISBN 5-88147-006-0.

² Cascio J. Facing the Age of Chaos // Medium.com. 2020. — URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. (Access date: 20.01.2026).

³ Эдмондсон Э. Взаимодействие в команде: как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний. М.: Эксмо, 2016. 320 с. ISBN 978-5-699-87246-6.

⁴ Эдмондсон Э. Работа без страха: как создать в компании психологически безопасную среду для максимальной командной эффективности. М.: Интеллектуальная литература, 2021. 197 с. ISBN 978-5-907274-02-0.

⁵ Heifetz R. A., Linsky M., Grashow A. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World / Harvard Business Press, 2009. 326 p. ISBN: 978-1-4221-0576-4.

⁶ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2004. 512 с. ISBN: 5-469-00256-X.

⁷ Апелло Ю. Agile-менеджмент: лидерство и управление командами. М.: Альпина Паблишер, 2025. 534 с. ISBN 978-5-9614-6361-3.

⁸ Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. М.: Олимп-Бизнес, 2009. 417 с. ISBN 978-5-9693-0149-8.

⁹ Нонака И., Такеути Х. Компания – творец знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / пер. с англ. А. Трапичина. М.: Олимп-Бизнес, 2011. 384 с. ISBN 978-5-9693-0184-9.

¹⁰ Уитмор Дж. Коучинг: основные принципы и практики коучинга и лидерства. — М.: Альпина Паблишер, 2019. 316 с. ISBN 978-5-9614-7093-2.

¹¹ Голви, Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 299 с. ISBN 978-5-00117-869-9.

¹² Clutterbuck D. Everyone Needs a Mentor. 5th ed. London: Kogan Page, 2014. 224 p. ISBN 978-1-84398-366-8.

¹³ Rock D., Ringleb A. NeuroLeadership in 2009 // NeuroLeadership Journal. 2009. Vol. 2, № 2. P. 1–7.

иерархических моделей в пользу развивающих практик активно изучается в контексте как бизнеса, так и публичного сектора. Исследования подтверждают, что применение коучинга и менторства коррелирует с повышением производительности, инновационности, психологической безопасности и удержанием персонала (Jones et al.; Theeboom et al.; De Haan & Nilsson) [13; 14; 15].

Проблема внедрения в государственном секторе РФ

Внедрение недирективных методов управления в российской государственной системе сталкивается со значительной спецификой. С одной стороны, национальные цели развития в соответствии с Указом Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.»¹⁴, включая стратегию цифровой трансформации государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы, а также концепция клиентоцентричного государства¹⁵ требуют от органов власти качественного скачка в эффективности, инновационности и скорости принятия решений. Современные системы целевого управления в РФ делают акцент на необходимости гибкости, адаптивности и учета неопределенности среды в процессе стратегического планирования и реализации. С другой стороны, государственные организации являются носителями консервативных управленческих традиций, унаследованных от рациональной бюрократической модели, что часто порождает ригидность, ориентацию на соблюдение процедур, а не на результат, и сопротивление изменениям (о современных вызовах и особенностях лидерства в госуправлении см.: Е. В. Охотский, 2025) [16].

Это формирует острое противоречие между объективной необходимостью внедрения недирективных методов для повышения адаптивности, инновационности и эффективности управления в госсекторе и устойчивыми институционально-культурными барьерами, присущими сложившейся системе. Российский контекст дополнительно характеризуется исторически высокой дистанцией власти, патерналистскими ожиданиями и наследием плановой системы управления, что усиливает разрыв между декларируемыми целями цифровой трансформации и клиентоцентричности и реальными управленческими практиками.

В российской научной дискуссии интерес к недирективным методам управления растет, однако акцент зачастую делается на их применении

в корпоративном секторе [17; 18; 19; 20] или фокусируется на теоретическом анализе.

Так, О. А. Игумнов сосредотачивает внимание на тенденции «субъективизации» объекта управления в современной управленческой парадигме, рассматривающей сотрудника «не как функцию, а как субъекта деятельности и основной актив организации. В данной коннотации указанная парадигма ориентирована на гуманитарный тип управления и противостоит «технической» парадигме, ориентирующей управление на принуждение в различных формах для достижения целей» [21, с. 178]. Н. Г. Чевтаева и Т. В. Окунева считают, что «руководство должно перестать рассматривать сотрудников как группу, которая получает только приказы и указания. Если они не уважают сотрудников как равных на предприятии и не придают должного значения их взглядам, они не смогут завоевать их доверие и ожидать, что они помогут в принятии и реализации правильных решений в интересах организации» [22, с. 88]. В свою очередь, по мнению О. А. Игумнова, «недирективный подход предполагает освоение следующих метанавыков менеджеров: аутентичность и проявленность (способность к рефлексии и обратной связи); сопереживание и эмпатия; способность замечать «незаметное» (латентные проблемы) для своевременного реагирования; гибкость; способность варьировать степень своей активности, энергии и влияния в зависимости от ситуации и уровня собственного ресурсного состояния; интегральная информированность («включённость» в проблемы организации); системность мышления» [21, с. 179].

Е. Д. Богатырев характеризует коучинговый стиль управления как «развивающий менеджмент», когда руководитель сопровождает сотрудников, помогая реализовывать им свой интеллектуальный потенциал, повышать качество работы, мотивирует их предоставлением условий для профессионального развития» [23, с. 22].

Однако эмпирических исследований, комплексно оценивающих готовность российских органов власти и госорганизаций к применению недирективных методов, остается недостаточно [24]. Таким образом, сохраняется значительный исследовательский пробел: отсутствуют комплексные эмпирические исследования, направленные на диагностику готовности ключевых акторов изменений – самих сотрудников и руководителей государственных организаций РФ – к восприятию и применению недирективных методов управления. Разрешение указанного противоречия

¹⁴ Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.» // Государственная система правовой информации. Официальный интернет-портал правовой информации. 2005–2025 гг., 2024. – URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&link_id=0&nd=606911096&intelsearch=&firstDoc=1 (дата обращения: 20.04.2025).

¹⁵ Стандарты клиентоцентричности // Официальный сайт Минэкономразвития России. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrchnosti/ (дата обращения: 20.02.2025).

невозможно без такой диагностики, что и определяет актуальность настоящего исследования.

С позиций организационной социологии, в частности, концепции двойственности структуры (Э. Гидденс)¹⁶, можно интерпретировать наблюдаемый феномен «смешанного, ситуативного» стиля управления. Правила и ресурсы бюрократической системы (структура) не только ограничивают действия агентов (руководителей и сотрудников), но и создают условия для их воспроизводства через практики. Руководители, используя элементы диалога и директивы, воспроизводят существующую структуру, одновременно адаптируя ее к локальным условиям. Наконец, введение понятия «институциональная ловушка» (В. М. Полтерович) [25] позволяет объяснить устойчивость директивных практик: даже при осознании их низкой эффективности массовое следование устоявшимся нормам (например, жесткой иерархии) воспринимается как единственный способ избежать санкций в условиях неопределенности, что блокирует переход к более эффективной, но институционально «чужеродной» модели управления.

Цель, задачи и гипотезы исследования

Цель данного исследования – комплексная оценка готовности сотрудников органов государственной власти и государственных организаций РФ к применению и восприятию недирективных методов управления, выявление ключевых факторов, барьеров и потенциала для трансформации управленческих отношений.

Задачи исследования:

- проанализировать текущие управленческие практики и степень их соответствия принципам недирективности;
- оценить уровень информированности сотрудников о современных недирективных методах (а именно – коучинге, менторстве) и их реальном применении в организациях;
- выявить ценностные ориентации и предпочтения сотрудников в отношении стилей руководства;
- установить взаимосвязи между социально-демографическими, ценностными, организационными факторами и восприятием эффективности недирективного управления;
- определить специфические барьеры и особенности работы в госсекторе, влияющие на внедрение новых методов;
- на основе полученных данных разработать научно обоснованные рекомендации по внедрению недирективных методов.

Гипотезы исследования

Гипотеза 1. В государственном секторе РФ существует значимый разрыв между высоким ценностным запросом сотрудников на недирективные,

партнерские отношения с руководством и низким уровнем системного применения соответствующих методов (коучинга, менторства) в управленческой практике.

Гипотеза 2. Текущая управленческая среда в госорганизациях характеризуется преобладанием смешанных, ситуативных стилей, что является адаптивной реакцией руководителей на противоречия между требованиями бюрократической системы и запросами подчиненных.

Гипотеза 3. Структура трудовых ценностей сотрудников госсектора неоднородна и включает как «гигиенические» (материальные, стабильность), так и «мотивирующие» (развитие, смысл) кластеры, причем последние являются значимым предиктором готовности к недирективному управлению.

Гипотеза 4. Представление о наиболее предпочтительном стиле руководителя (директивном или недирективном) зависит от важности для сотрудника поддержки и диалога со стороны руководителя и от уровня удовлетворенности стилем непосредственного руководителя.

Гипотеза 5. Ключевыми барьерами при внедрении недирективных методов управления являются не столько личностное сопротивление сотрудников, сколько институциональные факторы (бюрократия, коллективное недоверие, дефицит компетенций).

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ (MATERIALS AND METHODS)

Исследование носит количественный, описательно-аналитический характер. Основным методом сбора первичных данных выступил массовый анкетный опрос, проведенный в онлайн-формате в июне-августе 2025 г. Анкетирование было анонимным и добровольным, среднее время заполнения анкеты составило 18–20 минут.

Общий объем выборочной совокупности составил 1275 респондентов. География исследования охватывает 28 субъектов Российской Федерации из всех федеральных округов. Выборка формировалась доступным методом, в силу чего не является строго репрезентативной для всей генеральной совокупности сотрудников государственного сектора РФ. Однако она охватывает представителей различных возрастных групп (20–74 года), должностных позиций и типов организаций (см. таблицу 1), что позволяет выявить значимые тенденции, ценностные запросы и барьеры, характерные для исследуемой сферы, и рассматривать данное исследование как развернутое поисковое (диагностическое), результаты которого требуют осторожной интерпретации при экстраполяции на всю генеральную совокупность. Подробные характеристики выборки представлены в таблице 1.

¹⁶ Гидденс Э. Устроение общества: очерк теории структуризации. М.: Академический Проект, 2018. 528 с. ISBN 978-5-8291-1815-0.

Таблица 1 – Характеристики выборки (n=1275)
Table 1 – Sample Characteristics (n=1275)

Признак	Категория	Абс. (чел.)	%
Должность	Специалист/исполнитель	450	35,3
	Ведущий специалист (без подчиненных)	366	28,7
	Руководитель низшего звена	198	15,5
	Руководитель среднего звена	223	17,5
	Руководитель высшего звена	38	3,0
Тип организации	Муниципальный орган власти	706	55,4
	Государственная организация (учреждение)	448	35,1
	Федеральный орган власти	69	5,4
	Региональный орган власти	24	1,9
	Иное	28	2,2
Образование	Высшее	1003	78,6
	Ученая степень (канд./докт.)	154	12,1
	Неполное высшее/среднее специальное	118	9,3
Стаж работы в госсекторе	Менее 10 лет	440	34,5
	10–20 лет	386	30,3
	21–30 лет	265	20,8
	Более 30 лет	184	14,4

Инструментарий исследования

Анкета опроса включала блоки вопросов, направленных на оценку текущей управленческой ситуации, информированности о современных методах поддержки и развития персонала, представлений и предпочтений относительно стилей руководства, а также специфики работы в госсекторе.

Опросник состоял из 6 разделов (вступительное слово, четыре тематических раздела, сведения о респонденте), включающих в общей сложности 30 вопросов (закрытые, полужакрытые, вопросы со шкалами Лайкерта, открытые).

Вступительное слово.

Раздел 1 «Текущие управленческие практики» оценивал поведение непосредственного руководителя при принятии решений, общую оценку стиля управления в организации, уровень удовлетворенности стилем работы руководителя.

Раздел 2 «Информированность и применение методов развития» измерял уровень знакомства с понятиями «менторство», «коучинг», «наставничество». Фиксировал наличие в организации различных способов поддержки сотрудников (инструкции, обучение, коучинг, менторинг и пр.), а также субъективную оценку их полезности.

Раздел 3 «Предпочтения и ценности» включал вопросы о предпочтениях в стилях руководства, важности аспектов работы руководителя («поддержка и диалог» vs «инструкции и контроль»), желании участвовать в различных управленческих процессах

(планирование, определение целей, принятие решений). Центральным элементом была оценка 12 трудовых ценностей (от «зарплата» до «инициатива») по 5-балльной шкале важности, а также гипотетический выбор предпочитаемого стиля управления с возможностью аргументации выбора.

Раздел 4 «Специфика работы в госсекторе» содержал перечень характеристик, которые респондент мог отметить как отличающие работу в госорганизациях вообще (бюрократия, выгорание, иерархия и т. д.) и в своей в частности. Также оценивал готовность коллег к самостоятельности и ожидаемый эффект от ее расширения. Включал открытые вопросы о барьерах в применении недирективных подходов руководителями и возможностях улучшения управленческих отношений.

Сведения о респонденте.

Методы статистического анализа данных

Обработка данных проводилась в программной среде IBM SPSS Statistics 23.0. Был применен следующий аналитический протокол:

1) *первичный описательный анализ*. Расчет частот, процентов, средних значений (M) и стандартных отклонений (SD) для всех переменных;

2) *проверка надежности шкал*. Для блока трудовых ценностей был рассчитан коэффициент альфа Кронбаха ($\alpha = 0,87$), что свидетельствует о высокой внутренней согласованности;

3) *кластерный анализ*. Для выявления латентной структуры трудовых ценностей был применен

иерархический кластерный анализ. Решение о числе кластеров принималось на основе анализа дендрограммы и скачка коэффициента агрегации;

4) *регрессионный анализ*. Для проверки гипотез о факторах, влияющих на восприятие эффективности недирективного стиля, была построена модель множественной линейной регрессии. В качестве зависимой переменной (Y) использовался интегральный индекс предпочтения недирективного стиля, сформированный на основе ответов на вопросы о предпочтениях и ценностях. В модель в качестве независимых переменных (X) были включены социально-демографические показатели, ценностные ориентации, организационные характеристики и оценки готовности коллег;

5) осуществлен *контент-анализ* ответов респондентов на открытые вопросы.

Ограничения исследования

Основные ограничения связаны с особенностями выборки. Несмотря на ее объем и географический охват, она не является строго репрезентативной для всей генеральной совокупности госслужащих РФ, так как формировалась доступным методом. При этом полученные данные позволяют содержательно описать спектр существующих установок, проблем и запросов. Возможно смещение в сторону более активных и интересующихся вопросами управления сотрудников. Кроме того, использование самоотчетов в анкетировании несет в себе риск влияния

эффекта социальной желательности, особенно при ответах на вопросы о ценностях и предпочтениях. Для минимизации этого эффекта в анкете использовались косвенные формулировки и гарантировалась полная анонимность.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ (RESULTS)

Текущие управленческие практики и удовлетворенность стилем руководства

Исследование выявило плюрализм управленческих стилей в государственном секторе. Наиболее распространенным способом принятия решений непосредственным руководителем, согласно проведенному опросу, является обсуждение вариантов с сотрудниками и принятие решений с учетом их мнений (34,7%). Суммарно практики, в той или иной степени учитывающие мнение подчиненных (обсуждение с учетом мнения, заслушивание с последующим самостоятельным решением руководителя, совместная выработка решений, делегирование), набрали 73,0%. Однако на полностью директивный стиль («принимает решения единолично») указали около пятой части респондентов (18,1%). Полученные результаты свидетельствуют о том, что элементы партисипативного управления уже присутствуют, но их применение пока несистемно (таблица 2).

Таблица 2 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как обычно Ваш непосредственный руководитель принимает решения по рабочим вопросам?» (в % от общего числа опрошенных)

Table 2 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «How Does Your Immediate Supervisor Usually Make Decisions on Work Issues?» (% of Total Respondents)

Как обычно Ваш непосредственный руководитель принимает решения по рабочим вопросам?	%
Обсуждает варианты с сотрудниками и принимает решение с учетом их мнений	34,7
Принимает решения единолично и доводит до сведения, что нужно делать	18,1
Сначала заслушивает мнения сотрудников, но решение принимает сам	16,7
Вовлекает сотрудников в совместную выработку решений	13,0
Делегирует принятие решений сотрудникам в рамках их компетенций	9,6
Затрудняюсь ответить	7,9

Общая оценка стиля управления в организации подтверждает эту тенденцию: почти половина респондентов (46,7%) описывают его как «смешанный, зависит от ситуации». «Поддерживающий и вовлекающий» стиль отмечают 25,5%, а «строгий и директивный» – 21,4%. Таким образом, гибкость и ситуативность воспринимаются как ключевая характеристика управленческой среды (таблица 3).

Уровень удовлетворенности стилем работы непосредственного руководителя достаточно высок. В целом удовлетворены стилем работы своего руководителя около двух третей участников

опроса (70,0%) (сумма ответов «полностью удовлетворен» и «скорее удовлетворен» на вопрос: «Насколько Вы удовлетворены стилем работы Вашего непосредственного руководителя?»). Нейтральную позицию занимают около одной шестой респондентов (18,9%), а выраженная неудовлетворенность («скорее не удовлетворен» и «совершенно не удовлетворен») характерна для десятой части опрошенных (11,1%). Среднее значение удовлетворенности составило 3,96 по 5-балльной шкале, что указывает на в целом позитивный фон для потенциальных изменений (таблица 4).

Таблица 3 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Как Вы оцениваете общий стиль управления в Вашей организации?» (в % от общего числа опрошенных)**Table 3** – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «How Do You Assess the Overall Management Style in Your Organization?» (% of Total Respondents)

Как Вы оцениваете общий стиль управления в Вашей организации?	%
Смешанный, зависит от ситуации	46,7
В основном поддерживающий и вовлекающий	25,5
В основном строгий и директивный	21,4
Затрудняюсь ответить	6,5

Таблица 4 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Насколько Вы удовлетворены стилем работы Вашего непосредственного руководителя?» (Оцените по шкале от 1 до 5, где 1 – совершенно не удовлетворен, 5 – полностью удовлетворен)**Table 4** – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «How Satisfied Are You with Your Immediate Supervisor's Work Style?» (Rate on a scale from 1 to 5, where 1 – Completely Dissatisfied, 5 – Completely Satisfied)

Насколько Вы удовлетворены стилем работы Вашего непосредственного руководителя	%
Полностью удовлетворен	42,5
Скорее удовлетворен	27,5
В равной мере удовлетворен и не удовлетворен	18,9
Скорее не удовлетворен	5,5
Совершенно не удовлетворен	5,6

Информированность о недирективных методах развития

Уровень знакомства с ключевыми недирективными концепциями среди госслужащих варьируется. Наиболее узнаваемой практикой является *наставничество*. Знакомы с ним в той или иной степени три четверти респондентов (75,6%), из них 45,7% – очень хорошо знакомы. Это соответствует традиционным формам адаптации и обучения в госаппарате. Значительно ниже осведомленность о *коучинге* и *менторстве*. С коучингом хорошо или

отчасти знакомы 42,8% (20,8% + 22,0%), а около трети опрошенных (31,5%) либо не знакомы, либо слабо знакомы. Ситуация с менторством ещё более показательна: хорошо или отчасти знакомы лишь 41,3% (20,4% + 20,9%). При этом более половины участников опроса (58,7%) демонстрируют низкий уровень информированности (не знакомы, скорее не знакомы или только слышали). Средние значения по 5-балльной шкале подтверждают этот дисбаланс: наставничество – 4,01, коучинг – 3,11, менторство – 2,96 (таблица 5).

Таблица 5 – Уровень знакомства с понятиями менторства, коучинга и наставничества на работе (Оцените по шкале от 1 до 5, где 1 – не знаком, 2 – скорее не знаком, 3 – слышал(а), но не знаю подробно, 4 – скорее знаком, 5 – очень хорошо знаком)**Table 5** – Level of Familiarity with the Concepts of Mentoring, Coaching, and Tutorship at Work (Rate on a scale from 1 to 5, where 1 – Not Familiar, 2 – Rather Unfamiliar, 3 – Have Heard of It but Don't Know Details, 4 – Rather Familiar, 5 – Very Familiar)

Категория ответов	Менторство	Коучинг	Наставничество
Не знаком(а)	21,5	19,1	4,5
Скорее не знаком(а)	11,5	12,4	4,4
Слышал(а), но не знаю подробно	25,7	25,7	15,6
Скорее знаком(а)	20,9	22,0	29,9
Очень хорошо знаком(а)	20,4	20,8	45,7

Данный разрыв проявляется и в реальном применении методов поддержки и развития сотрудников в организациях. Наиболее

распространенными способами являются «четкие инструкции и правила» (23,2%), «обучение и тренинги» (20,9%) и «совместное обсуждение

проблем» (20,7%). Система обычного наставничества есть у 13,4%, в то время как системный

менторинг (3,5%) и профессиональный коучинг (2,7%) встречаются крайне редко (таблица 6).

Таблица 6 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие из следующих способов поддержки и развития сотрудников есть в Вашей организации?» (в % от общего числа опрошенных)

Table 6 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «Which of the Following Methods of Employee Support and Development Are Available in Your Organization?» (% of Total Respondents)

Какие из следующих способов поддержки и развития сотрудников есть в Вашей организации?	%
Четкие инструкции и правила работы	23,2
Обучение и тренинги	20,9
Совместное обсуждение проблем и поиск решений в группах	20,7
Разовые консультации для перенятия лучших практик от опытных коллег	13,9
Система обычного наставничества	13,4
Система менторинга (менторства)	3,5
Профессиональный коучинг	2,7
Другие	1,6

При этом сами сотрудники видят наибольшую пользу в более современных и вовлекающих форматах развития сотрудников. На первое место они ставят «совместное обсуждение проблем и поиск решений в группах» (23,5%), затем следуют «обучение и тренинги» (20,1%) и «система обычного наставничества» (14,5%). Профессиональный

коучинг считают наиболее полезным около десятой части респондентов (9,3%), а менторинг – 6,0% респондентов. Налицо запрос у *сотрудников органов власти РФ и гос. организаций* на развитие и диалог, при этом терминологический аппарат современных HR-практик ещё не стал общеупотребительным (таблица 7).

Таблица 7 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие из следующих способов поддержки и развития сотрудников Вы считаете наиболее полезными?» (в % от общего числа опрошенных)

Table 7 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «Which of the Following Methods of Employee Support and Development Do You Consider Most Useful?» (% of Total Respondents)

Какие из следующих способов поддержки и развития сотрудников Вы считаете наиболее полезными?	%
Совместное обсуждение проблем и поиск решений в группах	23,5
Обучение и тренинги	20,1
Четкие инструкции и правила работы	15,3
Система обычного наставничества	14,5
Разовые консультации для перенятия лучших практик от опытных коллег	10,8
Профессиональный коучинг	9,3
Система менторинга (менторства)	6,0
Другие	0,4

Предпочтения в стилях руководства и ценности

Проведённое нами исследование продемонстрировало яркую выраженность ценности в управлении *поддержки и диалога*. Для трех четвертей участников вопроса (75,4%) важнее всего в работе руководителя «поддержка и диалог», и только для 17,7% – «четкие инструкции и контроль» (таблица 8).

Этот запрос коррелирует с представлениями об эффективном стиле руководства: 41,5% считают, что наиболее эффективен «разный стиль для

разных ситуаций», что подразумевает гибкость и отсутствие жесткой директивности. Каждый пятый опрошенный (20,7%) отдает предпочтение руководителю, который «вовлекает сотрудников в принятие решений», а более десятой части (10,7%) – руководителю, который «развивает самостоятельность через вопросы и поддержку» (коучинговый подход). Суммарно ориентиры на вовлекающие и развивающие модели охватывают более 70% респондентов (таблица 9).

Таблица 8 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Что для Вас важнее в работе руководителя?» (в % от общего числа опрошенных)**Table 8** – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «What is More Important to You in a Manager's Work?» (% of Total Respondents)

Что для Вас важнее в работе руководителя?	%
Поддержка и диалог	75,4
Четкие инструкции и контроль	17,7
Не знаю / Затрудняюсь ответить	6,9

Таблица 9 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какой стиль работы руководителя Вы считаете наиболее эффективным?» (в % от общего числа опрошенных)**Table 9** – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «What Manager's Work Style Do You Consider Most Effective?» (% of Total Respondents)

Какой стиль работы руководителя Вы считаете наиболее эффективным?	%
Разные стили для разных ситуаций	41,5
Руководитель вовлекает сотрудников в принятие решений	20,7
Руководитель четко ставит задачи и контролирует их выполнение	15,5
Руководитель советуется с сотрудниками, но решает сам	11,6
Руководитель развивает самостоятельность сотрудников через вопросы и поддержку	10,7

Крайне показателен результат гипотетического выбора идеального руководителя. Абсолютное большинство сотрудников органов власти РФ и государственных организаций, принявших участие в опросе (90,2%), предпочли бы

руководителя с преобладающим недиригентным стилем против 9,8%, выбравших директивный. Это создает мощный социальный заказ на изменение управленческой культуры (таблица 10).

Таблица 10 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Представьте себе ситуацию, в которой у Вас есть возможность выбрать идеального руководителя для себя. Есть два кандидата, которые полностью подходят Вам по всем параметрам и отличаются друг от друга только преобладающим стилем управления. Кого бы Вы выбрали?» (в % от общего числа опрошенных)**Table 10** – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «Imagine a Situation Where You Can Choose an Ideal Manager for Yourself. There Are Two Candidates Who Are Fully Suitable in All Respects and Differ Only in Their Predominant Management Style. Whom Would You Choose?» (% of Total Respondents)

Представьте себе ситуацию, в которой у Вас есть возможность выбрать идеального руководителя для себя. Есть два кандидата, которые полностью подходят Вам по всем параметрам и отличаются друг от друга только преобладающим стилем управления. Кого бы Вы выбрали?	%
Недиригентного	90,2
Директивного	9,8

Запрос на бóльшую вовлеченность в управленческие процессы подтверждается и ответами на вопрос об участии в различных процессах. Наибольшее желание сотрудники выражают в отношении «внесения предложений по улучшению рабочих процессов» (88,8% – сумма «да» и «скорее да»), «самостоятельного планирования своей работы» (85,5%) и «обсуждения способов выполнения задач» (77,0%). Примечательно, что даже в таком регламентированном вопросе, как «принятие решений по моему направлению работы», 79,4%

хотели бы участвовать. Это свидетельствует о готовности брать на себя дополнительную ответственность (таблица 11).

В рамках данного исследования важно было проанализировать иерархию личных ценностей в трудовой деятельности. Проведенное нами исследование показало, что на первые места выходят «интересная работа», «возможности профессионального и личного развития», «приятная рабочая атмосфера» и «возможность проявлять инициативу». Материальные факторы (зарплата,

допстимулирование), а также стабильность и карьера, хотя и важны, но не являются абсолютными приоритетами для значительной части

респондентов. Это соответствует базовым принципам недирективного управления, фокусирующегося на внутренней мотивации и самореализации.

Таблица 11 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Хотели бы Вы участвовать в следующих процессах?» (в % от общего числа опрошенных)

Table 11 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «Would You Like to Participate in the Following Processes?» (% of Total Respondents)

Хотели бы Вы принимать участие в следующих процессах?	Обсуждение способов выполнения моих задач (%)	Принятие решений по моему направлению работы (%)	Внесение предложений по улучшению рабочих процессов (%)	Определение целей подразделения (%)	Самостоятельное планирование своей работы (%)
Да	30,6	34,1	40,1	33,6	42,1
Скорее да, чем нет	46,4	45,3	48,7	46,1	43,4
Ни да, ни нет	14,1	10,8	4,5	7,9	5,6
Скорее нет, чем да	3,4	3,0	1,1	2,5	2,5
Нет	5,5	6,6	5,6	9,9	6,5

После удовлетворения базовых потребностей важными ценностями для сотрудников органов власти РФ и государственных организаций выступают *социальные связи, развитие и смысл работы*. Примечательно, что баланс между работой и личной жизнью стоит выше профессионального развития (4,63 и 4,58 балла соответственно). Вызывает удивление

низкий рейтинг *инициативы* (4,19 балла, последнее место). Это можно объяснить тем фактом, что сотрудники ценят стабильность выше самореализации, а инициатива может ассоциироваться с рисками и дополнительной ответственностью. Важно отметить, что в некоторых корпоративных культурах инициатива не поощряется (таблица 12).

Таблица 12 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Что, по Вашему мнению, имеет наибольшую личную ценность для сотрудника в трудовой деятельности?» (Каждому варианту присвойте значение от 1 до 5, где 1 – не имеет ценности, 5 – имеет наивысшую ценность)

Table 12 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «What, in Your Opinion, Has the Greatest Personal Value for an Employee in Their Work?» (Assign a value from 1 to 5 to each option, where 1 – No Value, 5 – Highest Value)

	Наибольшая личная ценность для сотрудника в трудовой деятельности	Среднее значение
1	Заработная плата	4,80
2	Система дополнительного материального стимулирования	4,74
3	Стабильность и социальная защищенность	4,72
4	Приятная рабочая атмосфера	4,68
5	Баланс работы и свободного времени	4,63
6	Возможности профессионального и личного развития	4,58
7	Интересная работа	4,56
8	Понимание ценности своей работы для организации и общества	4,52
9	Понимание своего вклада в общий результат	4,50
10	Возможность построения вертикальной и горизонтальной карьеры	4,30
11	Престижность работы	4,23
12	Возможность проявлять инициативу	4,19

С целью выявления латентной структуры трудовых ценностей сотрудников через определение естественных групп (кластеров) взаимосвязанных мотивационных факторов был осуществлен

иерархический агломеративный кластерный анализ (метод Варда). Анализ производился для 12 переменных (ценностей) с использованием матрицы расстояний/сходства (таблица 13).

Проведенный кластерный анализ позволил выявить три основных кластера в *структуре трудовых ценностей* сотрудников органов власти РФ и государственных организаций, принявших участие в исследовании.

1. Первый кластер, утилитарно-материальный – «*Базовые условия труда*» (ценности 1–5): материальное обеспечение; социальные гарантии; психологический комфорт.

2. Второй кластер, экзистенциально-развивающий – «*Смысл и развитие*» (ценности

6–9): профессиональный рост; осмысленность деятельности; внутренняя удовлетворенность.

3. Третий кластер, карьерно-статусный – «*Карьерный рост и активность*» (ценности 10–12): карьерный рост; социальный статус; проактивность.

Коэффициенты в таблице 13 (от 0,784 до 0,358) показывают *меру сходства/расстояния* между объединяемыми кластерами (чем выше коэффициент, тем более похожи переменные).

Поэтапный анализ процесса кластеризации представлен в таблице 14.

Таблица 13 – Порядок агломерации (кластеров)

Table 13 – Agglomeration Order (Clusters)

Этап	Объединенный кластер		Коэффициенты	Этап первого появления кластера		Следующий этап
	Кластер 1	Кластер 2		Кластер 1	Кластер 2	
1	10	11	,784	0	0	7
2	6	7	,724	0	0	3
3	6	8	,587	2	0	8
4	2	5	,575	0	0	6
5	1	4	,537	0	0	9
6	2	3	,507	4	0	9
7	10	12	,496	1	0	10
8	6	9	,494	3	0	11
9	1	2	,440	5	6	10
10	1	10	,418	9	7	11
11	1	6	,358	10	8	0

Таблица 14 – Процесс кластеризации (поэтапный анализ)

Table 14 – Clustering Process (Step-by-Step Analysis)

Номер этапа	Коэффициент	Сила сходства*	Переменные, входящие в кластер	Вывод
Этап 1	0,784	Самое сильное сходство	<i>Кластер 10 + 11</i> = карьерные возможности + престижность работы	Карьерные возможности + престижность работы воспринимаются как наиболее родственные – карьера тесно связана с престижем
Этап 2	0,724	Второе по силе сходство:	<i>Кластер 6 + 7</i> = профессиональное развитие + интересная работа	Развитие и интересная работа – взаимосвязанные понятия для сотрудников
Этап 3	0,587	Высокое сходство	<i>Кластер 6</i> (развитие + интерес) + 8 = добавляется «Понимание ценности работы»	Формируется <i>второй</i> кластер «Смысл и развитие» – внутренняя мотивация
Этап 4	0,575	Высокое сходство	<i>Кластер 2 + 5</i> = доп. стимулирование + баланс между работой и личной жизнью	Неожиданная связь – материальное стимулирование ассоциируется с балансом (возможно, премии за эффективную работу позволяют сохранять баланс)

Этап 5	0,537	Среднее сходство	<i>Кластер 1 + 4 =</i> зарплата + приятная атмосфера	<i>Фундаментальный кластер</i> – базовые материальные и социальные условия
Этап 6	0,507	Среднее сходство	<i>Кластер 2</i> (<i>стимул + баланс</i>) + 3 = добавляется «Стабильность»	Формируется <i>первый кластер</i> «Базовые условия труда»
Этап 7	0,496	Среднее сходство	<i>Кластер 10</i> (<i>карьера + престиж</i>) + 12 = добавляется «Инициатива»	Полностью сформирован третий кластер « <i>Карьерный рост и активность</i> » – все, что связано с продвижением и самостоятельностью
Этап 8	0,494	Среднее сходство	<i>Кластер 6</i> (<i>смысл + развитие</i>) + 9 = добавляется «Понимание вклада»	Усиление кластера внутренней мотивации
Этап 9	0,440	Объединение крупных кластеров:	<i>Кластер 1</i> (<i>зарплата + атмосфера</i>) + <i>Кластер 2</i> (<i>стимул + баланс + стабильность</i>)	Объединены <i>все материальные и базовые социальные факторы</i> в один суперкластер « <i>Внешние условия труда</i> »
Этап 10	0,418	Объединение крупных кластеров	<i>Кластер 1</i> (<i>внешние условия</i>) + <i>Кластер 10</i> (<i>карьера + престиж + инициатива</i>)	Объединение внешних условий с карьерными аспектами – формирование кластера « <i>Экстринсивная мотивация</i> » (внешние стимулы)
Этап 11	0,358	Финальное объединение	<i>Кластер 1 (внешние + карьерные)</i> + <i>Кластер 6 (внутренняя мотивация)</i>	Все 12 ценностей объединяются в один кластер – подтверждение, что все факторы важны, но структурированы

* Примечание к колонке «Сила сходства»: >0,7 – самое сильное сходство; 0,5–0,7 – высокое/среднее сходство; <0,5 – объединение крупных/разнородных кластеров.

Графически кластерный анализ представлен в виде дендрограммы (рисунок 1).

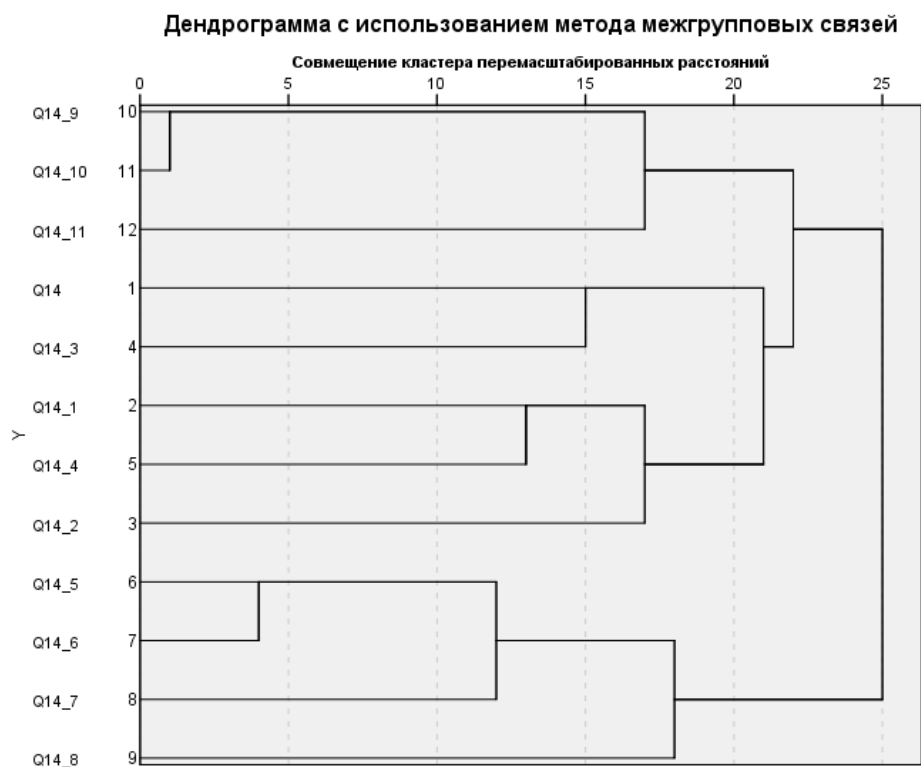


Рисунок 1 – Дендрограмма с использованием метода межгрупповых связей

Figure 1 – Dendrogram Using the Between-Groups Linkage Method

Специфика государственного сектора и барьеры для внедрения

Респонденты четко идентифицируют характерные черты работы в госорганизациях, многие из которых являются барьерами для внедрения недирективных методов. На первом месте с большим отрывом - «избыточная отчетность и бюрократия» (56,3%). Далее следуют проблемы, связанные с мотивацией и ресурсами: «низкая мотивация специалистов» (40,6%), «ограниченные возможности влияния на материальное вознаграждение» (40,5%), «ускоренное выгорание» (38,3%). Также отмечаются «повышенный уровень ответственности и давления» (37,7%) и «нехватка специалистов, владеющих инновационными инструментами работы с персоналом» (29,5%).

Каждый четвертый участник опроса (26,5%) указывает на «устаревшие методы управления», а 22,4% - на «жесткую иерархию». При этом только 18,8% отмечают «ограниченные возможности для принятия самостоятельных решений» как отличительную черту, что может говорить о том, что потенциал для самостоятельности в рамках существующих регламентов используется не полностью (таблица 15).

Внедрение новых управленческих технологий сопровождается организационными изменениями: почти половина организаций (49,4%) внедряет цифровизацию, около трети организаций (31,2%) используют командные формы труда, а 30,9% отмечают необходимость в инициативе и самостоятельности сотрудников (таблица 16).

Таблица 15 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие из нижеперечисленных характеристик отличают работу в государственных организациях, по Вашему опыту?»
(в % от общего числа опрошенных)

Table 15 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «Which of the Following Characteristics, in Your Experience, Distinguish Work in State Organizations?» (% of Total Respondents)

Какие из нижеперечисленных характеристик отличают работу в государственных организациях, по Вашему опыту?	%
Избыточная отчетность и бюрократия	56,3
Низкая мотивация специалистов	40,6
Ограниченные возможности влияния на материальное вознаграждение	40,5
Ускоренное выгорание	38,3
Повышенный уровень ответственности и давления	37,7
Нехватка специалистов, профессионально владеющих инновационными инструментами работы с персоналом	29,5
Устаревшие методы управления	26,5
Сложности в привлечении и смене персонала	25,3
Рамки и предписания законодательства	24,6
Жесткая иерархия	22,4
Формальный подход к работе	19,2
Ограниченные возможности для принятия самостоятельных решений	18,8
Сложности взаимоотношений между поколениями	11,3
Ничего из перечисленного	6,6
Другое	3,9

Таблица 16 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие особенности из перечисленных отличают Вашу организацию?» (в % от общего числа опрошенных)

Table 16 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «Which of the Following Features Characterize Your Organization?» (% of Total Respondents)

Какие особенности из перечисленных отличают Вашу организацию?	%
Внедрена или внедряется цифровизация деятельности	49,4
Используются командные формы организации труда	31,2

Есть необходимость в инициативе и самостоятельности сотрудников в принятии решений и внесении предложений	30,9
Есть проектная деятельность	22,8
В организации есть только функциональные подразделения	18,9
Внедрена или внедряется концепция клиентоцентричности	18,5
Достаточно простого соблюдения регламентов, нет необходимости в инициативе и самостоятельности сотрудников	16,5
Ничего из перечисленного	7,3
Другое	6,5

Оценка готовности и ожидаемых эффектов

Оценка готовности *коллег* к большей самостоятельности и ответственности осторожно

оптимистична: 14,1% считают, что готовы, и 50,4% – что скорее готовы. Скептически («скорее нет» и «нет») настроены 24,8% (таблица 17).

Таблица 17 – Распределение ответов респондентов на вопрос:

«На Ваш взгляд, готовы ли сотрудники Вашей организации к большей самостоятельности и ответственности?» (в % от общего числа опрошенных)

Table 17 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «Based on Your Assessment, Are the Employees in Your Organization Prepared for Greater Autonomy and Responsibility?» (% of Total Respondents)

На Ваш взгляд, готовы ли сотрудники Вашей организации к большей самостоятельности и ответственности?	%
Да	14,1
Скорее да, чем нет	50,4
Скорее нет, чем да	22,0
Нет	2,8
Затрудняюсь ответить	10,7

При этом почти три четверти респондентов (72,0%) (сумма вариантов ответа «положительно» и «скорее положительно») в ответе на вопрос: «Если бы в Вашей организации руководители стали больше советоваться с сотрудниками и давать им больше самостоятельности, как бы это повлияло на результаты

работы, по Вашему мнению?» уверены, что увеличение возможности больше советоваться с сотрудниками и предоставлять им больше самостоятельности положительно скажется на результатах работы. Только 6,6% полагают, что это ничего не изменит, и 6,6% прогнозируют негативный эффект (таблица 18).

Таблица 18 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Если бы в Вашей организации руководители стали больше советоваться с сотрудниками и давать им больше самостоятельности, как бы это повлияло на результаты работы, по Вашему мнению?» (в % от общего числа опрошенных)

Table 18 – Distribution of Respondents' Answers to the Question: «If the Managers in Your Organization Started Consulting More with Employees and Giving Them More Autonomy, How Would This, in Your Opinion, Affect the Work Outcomes?» (% of Total Respondents)

Если бы в Вашей организации руководители стали больше советоваться с сотрудниками и давать им больше самостоятельности, как бы это повлияло на результаты работы, по Вашему мнению?	%
Положительно	23,0
Скорее положительно, чем отрицательно	49,0
Скорее отрицательно, чем положительно	5,8
Отрицательно	0,8
Ничего бы не изменило	6,6
Затрудняюсь ответить	14,6

Факторы, влияющие на восприятие эффективности недирективного стиля

Регрессионный анализ (зависимая переменная – восприятие наиболее эффективного стиля работы руководителя) выявил четыре статистически значимых предиктора:

1) *ценность поддержки и диалога* ($\beta = 0,166$). Чем выше для сотрудника важность поддержки и диалога в работе руководителя, тем более эффективным он считает недирективный или ситуативный стиль;

2) *тип организации* ($\beta = 0,117$). Работа в организациях, отличных от муниципальных органов власти (вероятно, в государственных организациях или на федеральном/региональном уровне),

положительно связана с предпочтением недирективных методов;

3) *удовлетворенность стилем текущего руководителя* ($\beta = 0,089$). Выбор наиболее эффективного стиля работы руководителя (директивного или недирективного) зависит от удовлетворенности существующим стилем руководства;

4) *оценка готовности коллег к самостоятельности* ($\beta = -0,073$). Отрицательная связь означает, что чем менее готовыми к самостоятельности сотрудник считает своих коллег, тем менее эффективным он видит недирективный стиль. Это указывает на важность коллективной готовности и групповых норм (таблица 19).

Таблица 19 – Результаты регрессионного анализа
Table 19 – Results of Regression Analysis

Независимые переменные – предикторы	Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	Значение
	β	Стандартная ошибка	Бета	
11. Что для Вас важнее в работе руководителя?	,346	,060	,166	,000
28. Тип организации, в которой Вы работаете	,211	,052	,117	,000
5. Насколько Вы удовлетворены стилем работы Вашего непосредственного руководителя? / Оцените по шкале от 1 до 5, где 1 – совершенно не удовлетворен, 5 – полностью удовлетворен	,095	,031	,089	,002
19. На Ваш взгляд, готовы ли сотрудники Вашей организации к большей самостоятельности и ответственности?	– ,066	,026	– ,073	,011
а. Зависимая переменная: 10. Какой стиль работы руководителя Вы считаете наиболее эффективным?				

Анализ ответов на открытые вопросы

Для углубления понимания причин выбора того или иного стиля управления, а также для выявления реальных проблем и предложений по улучшению взаимодействия в государственных организациях был проведен анализ ответов участников опроса на открытые вопросы. Методология анализа включала категоризацию ответов по смысловым группам, выделение ключевых тем и цитирование наиболее показательных высказываний.

Ключевые открытые вопросы исследования

Вопрос 6: «Что бы Вы хотели изменить в работе Вашего непосредственного руководителя?» – позволяет выявить существующие дефициты в текущей практике управления.

Вопросы 15–16: предпочтение «идеального» руководителя (с директивным либо недирективным стилем руководства) в ситуации гипотетического выбора, предложенного в вопросе 15, и последующая открытая

аргументация этого выбора в вопросе 16 («Чем привлекает Вас выбранный стиль управления?») – раскрывают ценностные ожидания от руководителя.

Вопрос 21: «Что мешает руководителям чаще использовать поддержку и диалог?» – диагностирует системные и личностные барьеры.

Вопрос 22: «Что могло бы помочь руководителям и сотрудникам лучше работать вместе?» – предоставляет спектр практических предложений по улучшению.

Анализ ответов на **вопрос 6 «Что бы Вы хотели изменить в работе Вашего непосредственного руководителя?»** позволил выявить болевые точки в текущей практике управления и перейти от абстрактных предпочтений к конкретным проблемам, с которыми сталкиваются сотрудники ежедневно. Содержательный анализ обратной связи (исключая варианты «ничего» и «все устраивает») позволил сформировать список ключевых проблем.

1) Дефицит коммуникации, обратной связи и ясности (~35% ответов). Самая частая категория. Сотрудники испытывают недостаток в объяснении целей, получении обратной связи по результатам работы и в простом человеческом диалоге.

Неясность задач и целей: «Хотелось бы более понятно понимать цель и какой результат ждут»; «Более четкие инструкции, пути решения»; «Больше объяснений, для чего мы делаем то или иное».

Отсутствие обратной связи: «Давать обратную связь»; «Хочется <...> получения обратной связи и проведения совещаний»; «Увеличить уровень обратной связи с высшим руководством».

Недостаток обсуждения и диалога: «Больше общения, обсуждения хочется»; «Больше контакта с подчиненными»; «Больше общения для конструктива и понимания цели».

2) Неправедливость и непрозрачность в распределении задач и отношении (~25% ответов). Респонденты остро переживают ситуацию, когда нагрузка распределяется неравномерно, а решения кажутся субъективными.

«Кто везет, на том и едут»: «Зачастую работа распределяется по принципу “кто везет, на том и едем”, <...> передаются задачи <...> тому, кто сделает быстрее и лучше, чем другой сотрудник, в чьи непосредственные обязанности входит данная задача».

Отсутствие четкости и двойные стандарты: «Быть более жестким в требованиях по срокам, <...> чтобы не получалось, что часть сотрудников делают добросовестно свою работу и еще работу пары коллег»; «Отсутствие «двойных стандартов»; «Более четкое формулирование заданий, отсутствие двойных стандартов и постоянной смены требований».

Непоследовательность и фаворитизм: «Быть беспристрастной и не заводить себе любимчиков»; «Чтобы не было любимчиков, и всех сотрудников ценили за выполнение непосредственных задач».

3) Неэффективная организация работы и микроменеджмент (~20% ответов). Здесь звучит критика в адрес отсутствия стратегического планирования, неумения расставлять приоритеты и делегировать.

Отсутствие планирования: «Хочется больше плановой работы. Планирования задач на неделю».

Неадекватная нагрузка и срочность: «Снизить количество и объем выполняемых задач»; «Чтобы он научился определять то, что действительно срочно и важно в данный момент, а не накидывал ТЗ одну за другой».

Проблемы с делегированием и контролем: «Формулирование более конкретных задач, более корректное делегирование и распределение полномочий»; «Уделять время работе с подчиненными», «Усилить контроль за выполнением

поручений» (последнее – запрос от руководителя на руководителя).

4) Личностные качества и стиль взаимодействия (~15% ответов). Прямые указания на неприемлемые манеры общения и отсутствие эмпатии.

Авторитарность и неуважение: «Чтобы научился слышать и слушать своих сотрудников»; «Общение должно строиться на уважении <...> всегда в спокойном и уважительном тоне»; «Убрать психологическое давление».

Нежелание учитывать мнение: «Прислушиваться к мнению сотрудников»; «Принимать предложенные идеи»; «Хотела бы учета моего мнения при принятии решений, касающихся моей работы».

Отсутствие заботы и поддержки: «Забота о сотрудниках»; «Больше помощи».

5) Запрос на большую самостоятельность и доверие (~5% ответов). Некоторые хотят, чтобы руководитель меньше вмешивался, давая больше свободы: «Больше доверия к сотрудникам, больше инициативы, свободы в выполнении задания».

В то же время значительная часть респондентов ответила «Ничего», «Все устраивает», «Всё отлично» (~30% всех ответов). Считаем необходимым выделить эту категорию как важный «позитивный полюс», чтобы не создавать картину тотального неблагополучия. Часто эти ответы сопровождаются эмоциональными пояснениями: «Я благодарна за работу и опыт своим руководителям»; «У меня очень компетентный и грамотный руководитель»; «Наш руководитель обаятельный, внимательный».

Таким образом, можно сделать вывод о том, что текущие управленческие практики в глазах сотрудников страдают от коммуникационного голода и ощущения несправедливости. Руководители, даже при добрых намерениях, часто не договаривают, не объясняют, не дают обратной связи и не выстраивают прозрачные, равные правила игры. Это создает почву для фрустрации, выгорания и падения мотивации. При этом существует значительный сегмент позитивного опыта, который необходимо изучать и тиражировать как лучшую практику. Запрос, сформированный ответами на вопрос 6, идеально соответствует портрету «недирективного руководителя» из последующих вопросов, что подтверждает внутреннюю согласованность ответов респондентов.

Весьма показателен тот факт, что подавляющее большинство респондентов (90,2%) в ситуации гипотетического выбора выразили предпочтение недирективному стилю управления, что количественно подтверждает гипотезу о запросе на более партнерские, вовлекающие методы руководства в государственном секторе. При этом 9,8% выбрали директивный стиль, аргументируя

это необходимостью четкости, скорости и единоначалия в условиях бюрократической системы.

Изучив ответы на **вопрос 16 об аргументации выбора недирективного стиля управления**, мы выявили несколько устойчивых смысловых групп, объясняющих привлекательность недирективного стиля (таблица 20).

1) Развитие и самореализация сотрудника.

Наиболее частый аргумент: такой стиль позволяет сотрудникам профессионально расти, проявлять инициативу и чувствовать свою значимость: «Недирективный способ управления позволяет мне улучшить свои навыки и компетенции. Ведь когда я понимаю, что мои знания и умения влияют на результат – я буду стараться повысить свой профессиональный уровень» (жен., 38 лет, ведущий специалист).

2) Повышение качества решений за счет коллективного интеллекта. Респонденты отмечают, что руководитель не может быть экспертом

во всех вопросах, а привлечение команды снижает риски ошибок: «Руководитель не может знать на 100% всех подводных камней... Совместные решения всегда лучше единоличных» (жен., 35 лет, руководитель высшего звена).

3) Создание благоприятного психологического климата и мотивации. Упоминается снижение уровня стресса, рост доверия и лояльности к организации: «Более дружелюбная атмосфера»; «Создается приятная рабочая атмосфера»; «Чувство причастности к общему делу» (разные респонденты).

4) Предпочтение долгосрочной эффективности по сравнению с краткосрочным результатом. Директивный стиль воспринимается как приемлемый в кризисных ситуациях, но не для устойчивого развития: «Директивный стиль приемлем на короткий период. Для достижения эффективных долгосрочных результатов <...> необходимо выстраивать коммуникацию» (жен., 53 года, руководитель высшего звена).

Таблица 20 – Частота встречаемости ключевых аргументов среди всех ответов в пользу недирективного стиля

Table 20 – Frequency of Key Arguments in All Responses Favoring the Non-Directive Style

Ключевая тема	Примерная частота, %	Пример цитаты
Развитие и самостоятельность сотрудника	35%	«Воспитывает в работниках самостоятельность и ответственность»
Более качественные и взвешенные решения	30%	«Одна голова хорошо, а две лучше. Часто сотрудник – больший специалист в своей области»
Улучшение психологического климата и мотивации	25%	«Комфортнее работать, когда тебя слышат»
Повышение эффективности и вовлеченности в процессы	10%	«Вовлеченность в процессы подчиненных сокращает время согласования»

Хотя доля сторонников **директивного стиля** невелика (**9,8%**), их аргументация также важна для понимания контекста государственной службы. Анализ ответов показал 3 ключевые группы аргументов.

1) Гарантия исполнительности и контроля в условиях жесткой регламентации. В средах, где цена ошибки высока, а процессы строго формализованы, директивные методы воспринимаются как наиболее надежные: «В госструктуре инициатива подчиненных и отсутствие контроля чреваты хаосом» (жен., 52 года, руководитель низшего звена).

2) Дефицит времени и ресурсов на диалог. Высокая загруженность и срочность задач вынуждают к упрощенной схеме «приказ-исполнение»: «Проще действовать по порядку, утвержденному давно, чем искать новые пути» (жен., 45 лет, ведущий специалист).

3) Низкая, по мнению руководителей, компетентность или ответственность части сотрудников. Это порождает недоверие

и желание минимизировать риски через тотальный контроль: «Вовлекается 1 сотрудник из 10 <...> Строгие указания гарантируют ожидаемый результат» (муж., 43 года, руководитель среднего звена).

Ключевой конфликт, который мы обнаруживаем в данном анализе, состоит в том, что запрос большинства сотрудников на доверие и самостоятельность сталкивается с убеждением части руководителей в неготовности команды к такой ответственности, что создает замкнутый круг недоверия.

Анализ мнений респондентов в ответах на **вопрос 21 «Что мешает руководителям чаще использовать поддержку и диалог?»** выявил целый ряд барьеров как системно-организационного, так и личностно-психологического характера.

1) Системно-организационные барьеры (около 50% ответов):

– давление сверху («указания свыше»). Руководители сами находятся в системе жесткой вертикали власти и регламентов: «Вышестоящее

начальство»; «Давление от вышестоящих организаций»; «Директивы, утвержденные давно».

– бюрократия и избыточная регламентация оставляет мало пространства для манёвра и обсуждения: «Избыточная регламентированность и усложненность процессов».

– дефицит времени и высокая загруженность. На диалог и поддержку нет временного ресурса: «Высокая занятость»; «Плотный график»; «Нехватка времени».

2) Личностно-психологические барьеры:

а) руководителей (около 40% ответов):

– страхи руководителя (потеря авторитета, контроля, «чтобы не сели на шею»): «Боязнь утратить или пошатнуть свой авторитет»; «Страх перед вышестоящим руководством (инициатива наказуема)»;

– личные качества и установки (авторитаризм, гордыня, неумение слушать, консервативность мышления): «Эгоизм, гордыня и чувство превосходства»; «Старое мышление»; «Привычка пользоваться административными методами»;

– низкая управленческая компетентность (отсутствие знаний и навыков для иного стиля управления): «Отсутствие знаний и желаний руководить по-другому», «Незнание как это делать»;

б) сотрудников (около 10% ответов):

– пассивность, безответственность, отсутствие мотивации, что, по мнению респондентов, вынуждает руководителей ужесточать стиль: «Некомпетентность сотрудников»; «Безответственность работников»; «Отсутствие интереса <...> проще делать, как написано».

Наконец, ценные предложения от самих респондентов, сотрудников и руководителей мы получили в ответах на **вопрос 22 «Что могло бы помочь руководителям и сотрудникам лучше работать вместе, учитывая разные мнения и предложения?»**. Эти предложения носят конструктивный характер и формируют дорожную карту изменений.

1) Развитие управленческих компетенций (наиболее частая категория). Обучение – тренинги по коучингу, коммуникации, эмоциональному интеллекту; обмен опытом – посещение организаций с передовой практикой, внутренние воркшопы: «Регулярные тренинги»; «Обучение руководителей другим стилям управления»; «Коучинг».

2) Изменение организационной культуры и практик. Внедрение регулярной обратной связи и диалоговых площадок; создание атмосферы психологической безопасности – право на ошибку, культура уважительного обсуждения; командообразование – совместные мероприятия, неформальное общение для снятия барьеров: «Открытый диалог»; «Совместные командообразующие мероприятия»; «Создать открытую и доверительную атмосферу».

3) Корректировка систем мотивации и оценки. Смещение акцента с контроля на результат и инициативу; разделение ответственности за общий результат между руководителем и командой: «Разделение ответственности <...> будет мотивировать сотрудников»; «Положительные примеры совместной работы, запрос на такую работу с уровня руководства».

4) Оптимизация рабочей нагрузки и бюрократических процедур. Респонденты понимают, что из-за повышенных нагрузок и бюрократии у руководителей не остается ресурса на диалог: «Дебюрократизация»; «Снижение количества выездных проверок»; «Уменьшить нагрузку».

Выводы по анализу ответов на открытые вопросы

1. **Существует глубокий и осознанный запрос** со стороны сотрудников и многих руководителей на переход к **недирективной, партнерской модели управления**, основанной на диалоге, доверии и развитии.

2. Этот переход **блокируется комплексом взаимосвязанных причин**: жесткая иерархическая система, бюрократический прессинг, дефицит времени, а также устаревшие личные установки и дефицит управленческих навыков у части руководителей.

3. **Проблема носит системный характер**: нельзя изменить стиль управления на местах, не меняя условия, в которых работают руководители (давление сверху, регламенты, показатели эффективности).

4. **Рецепты изменений уже сформулированы самими участниками системы** и включают как «мягкие» меры (обучение, налаживание коммуникации), так и «жесткие» (изменение систем оценки, оптимизация процессов).

5. Обнаруженное **противоречие** между желанием сотрудников к самостоятельности и недоверием к ним со стороны части руководства указывает на необходимость работы над **восстановлением и построением доверия** как по вертикали, так и по горизонтали.

Данный анализ не только подтверждает количественные данные о предпочтениях, но и наполняет их живыми голосами, конкретными проблемами и реалистичными предложениями, что крайне ценно для разработки практических рекомендаций по трансформации культуры управления в государственном секторе.

■ ОБСУЖДЕНИЕ (DISCUSSION)

Результаты исследования свидетельствуют о наличии серьезного потенциала и выраженного запроса со стороны сотрудников государственного сектора РФ на внедрение недирективных методов управления. В то же время исследование позволило не просто констатировать факт наличия или отсутствия готовности к недирективным

методам управления в российском государственном секторе, но и вскрыть глубинную структуру противоречий, определяющих траекторию возможных изменений. Выдвинутые гипотезы нашли свое подтверждение, что позволяет сформулировать ряд содержательных выводов.

Гипотеза 1 подтвердилась полностью. Мы наблюдаем *глубокий разрыв между «спросом и предложением»* в сфере управленческих практик. С одной стороны, существует мощный ценностный и поведенческий запрос сотрудников на партнерство, диалог и самостоятельность (90,2% отдают предпочтение недирективному «идеальному» руководителю). С другой стороны, предложение в виде системных, профессиональных недирективных методов (коучинг, менторство) практически отсутствует, а информированность о них крайне низка. Этот разрыв заполняется несистемными, «полуформальными» практиками вроде обсуждения проблем, что хотя и полезно, тем не менее не приводит к качественному изменению отношений и росту реальной субъектности сотрудников.

Гипотеза 2 также получила подтверждение. Доминирование *ситуативного, смешанного стиля* (46,7%) является рациональной адаптацией руководителей к двойственному давлению. Сверху на них давят требования бюрократической системы: соблюдение регламентов, отчетность, вертикальная подотчетность, что толкает к директивности. Снизу существует запрос подчиненных на автономию и учет мнения. Выходом становится гибкое маневрирование: использование элементов диалога там, где это не противоречит формальным правилам, и директивное указание там, где речь идет о соблюдении норм. Такая модель может обеспечивать краткосрочную результативность, но не формирует новую, целостную культуру управления.

Гипотеза 3 была верифицирована с помощью кластерного анализа. Выявленная *трехкомпонентная структура трудовых ценностей* (утилитарно-материальный, экзистенциально-развивающий, карьерно-статусный кластеры) хорошо вписывается в классические теории мотивации (Герцберг, Маслоу) и отражает сложную мотивационную палитру современного госслужащего. Важно, что «развивающий» кластер является значимым, что создает *ценностный фундамент* для внедрения недирективных методов, ориентированных именно на развитие и самореализацию. Относительно невысокий рейтинг «инициативы» (4,19) на фоне «понимания своего вклада» (4,50) указывает на то, что сотрудники хотят быть значимыми, но предпочитают действовать в заданных рамках, что также является отражением бюрократической культуры.

Гипотеза 4 получила подтверждение в результате регрессионного анализа, который выявил

статистически значимую положительную связь между ценностью «поддержки и диалога» для сотрудника и его предпочтением недирективного стиля управления ($\beta = 0,166$). Контент-анализ открытых ответов углубляет это понимание: сотрудники, выбирающие недирективный стиль, прямо связывают его с возможностями профессионального роста, повышением качества решений за счет коллективного интеллекта и улучшением психологического климата. Одновременно выявлено, что выбор предпочтительного стиля руководства (директивного или недирективного) зависит от удовлетворенности существующим стилем ($\beta = 0,089$). Это может указывать на то, что позитивный опыт взаимодействия с руководством (даже в рамках традиционной системы) повышает открытость сотрудников к более партнерским моделям, формируя запрос на их развитие, а не отторжение.

Гипотеза 5 подтвердилась: ключевым барьером при внедрении недирективных методов управления выступают *институциональные факторы* (бюрократия, коллективное недоверие, дефицит компетенций). Наряду с этим регрессионный анализ выявил связь между оценкой готовности коллег к самостоятельности и доверием к недирективному стилю руководства ($\beta = -0,073$). Это свидетельствует о работе механизма *институциональной ловушки взаимного недоверия*: сотрудники могут быть лично готовы к изменениям, но, сомневаясь в ответственности и компетентности коллег, делают вывод о неприменимости недирективных методов в их организации. Данный вывод подтверждается анализом ответов респондентов на открытые вопросы: барьерами названы «давление сверху», «избыточная бюрократия и отчетность», «дефицит времени», а также «нехватка управленческих компетенций у руководителей». Таким образом, барьеры носят не столько личностный, сколько системный характер, будучи встроенными в саму логику функционирования бюрократической организации.

Полученные в регрессионном анализе зависимости требуют более глубокой социологической интерпретации.

1. Ценность поддержки и диалога ($\beta = 0,166$).

Выявленная связь подтверждает не только индивидуальное предпочтение, но и указывает на формирование в государственном секторе нового нормативного ожидания. Согласно теории социального обмена (Blau) [26], партнерский стиль руководства воспринимается сотрудниками как «нетто-выгода» (превышение выгод, таких как признание и автономия, над издержками), что повышает их лояльность и готовность к дискреционным усилиям. Это свидетельствует о сдвиге в неформальных нормах: «хороший» руководитель в глазах подчиненных сегодня – это не просто контролер, а фасилитатор.

2. Удовлетворенность стилем текущего руководителя ($\beta = 0,089$). Значимость этого фактора на первый взгляд кажется парадоксальной: те, кто уже удовлетворен, более позитивно оценивают недирективный стиль. Механизм этого эффекта также раскрывается через теорию социального обмена [там же]: сотрудники, имеющие позитивный опыт взаимодействия с руководством (даже в рамках смешанного стиля), склонны экстраполировать этот опыт, ожидая, что переход к более системной недирективной модели лишь усилит положительные стороны. Иными словами, позитивный микроклимат снижает сопротивление изменениям и формирует «зону ближайшего развития» для управленческой культуры.

3. Оценка неготовности коллег к самостоятельности ($\beta = -0,073$). Наиболее интересная с социологической точки зрения зависимость. Отрицательная связь здесь работает как индикатор социального капитала (Putnam)¹⁷ и групповых норм взаимности. Индивид, оценивая низкую готовность коллег, фактически фиксирует дефицит горизонтального доверия в организации. Это порождает проблему коллективного действия: даже обладая внутренней готовностью к автономии, сотрудник не считает возможным применять недирективные подходы, так как опасается, что коллеги не смогут поддержать эту модель своим ответственным поведением. Таким образом, барьер носит не столько психологический, сколько социальный (структурный) характер, укорененный в структуре межличностных отношений в коллективе.

Проведенный анализ позволяет заключить, что внедрение недирективных методов в российском госсекторе – это не техническая задача, а сложный процесс социокультурной трансформации управленческой парадигмы. Его успех зависит от преодоления ключевого барьера – институциональной ловушки взаимного недоверия – через комплекс скоординированных мер, одновременно воздействующих на индивидуальный и системный уровни.

Выявленные закономерности задают четкую логику для преобразований и позволяют сформулировать рекомендации. Поскольку проблема носит системный характер, попытки точечных изменений (например, обучение отдельных руководителей) будут поглощаться и нивелироваться существующей институциональной средой. Необходима стратегия, воздействующая на разные уровни системы.

1) Микроуровень (индивидуальные компетенции) – развитие конкретных навыков недирективного взаимодействия у руководителей. Массовое, обязательное обучение руководителей всех уровней конкретным навыкам недирективного

взаимодействия (искусство задавания открытых вопросов, активное слушание, предоставление развивающей обратной связи, основы коучингового подхода в управлении). Обучение должно быть практико-ориентированным, с разбором реальных рабочих ситуаций из госсектора.

2) Мезоуровень (групповые нормы и практики) – создание «островков» новой культуры (пилотных проектов, проектных команд, департаментов или целых организаций), где недирективные принципы, коучинговая культура управления и менторские программы внедряются как новая системная норма, с обязательным сопровождением, методической поддержкой, оценкой результатов и последующим тиражированием успешных практик. Важно публично отмечать, популяризировать и поощрять успехи таких команд, создавая новые образцы легитимного поведения и разрушая стереотип о «неготовности коллег».

Эффективным представляется подход «двойного контура», при котором создание экспериментальных зон новой управленческой культуры («контур изменений») идет параллельно с планомерным обучением и подготовкой кадров («контур подготовки»), а не после него. Это позволит формировать критическую массу сторонников изменений и практические образцы для подражания, разрушая стереотип о «неготовности системы».

3) Макроуровень (институциональная среда) включает следующие области преобразований:

- *нормативное закрепление* – включение коучинговых и менторских компетенций в профессиональные стандарты и модели компетенций госслужащих, закрепление менторских программ как обязательного элемента развития кадрового резерва;

- *интеграция в стратегические тренды госуправления* – гармонизация недирективных методов с приоритетами цифровой трансформации и клиентоцентричности (так, коучинговый подход к постановке задач и обсуждению результатов прекрасно встраивается в Agile-методологию и проектный менеджмент в цифровых средах, а культура внутреннего партнерства (руководитель-сотрудник) является необходимым условием для формирования искренней ориентации на внешнего клиента-гражданина);

- *популяризация* – запуск внутренних информационных кампаний по популяризации сути и преимуществ недирективных методов, их преимуществ и отличий от традиционного наставничества, для разрыва порочного круга низкой информированности;

- *поддержка первых последователей* – создание сообществ практиков, внутренних сертификационных программ для руководителей-коучей,

¹⁷ Putnam R. D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York : Simon & Schuster, 2000. 544 p. ISBN: 978-0-7432-0304-3.

система конкурсов и премий для организаций и руководителей, использующих недирективные подходы;

– *корректировка систем оценки эффективности руководителей* – введение KPI, связанных с развитием подчиненных, уровнем их вовлеченности и инновационной активностью;

– *снижение бюрократической нагрузки* – проведение аудита и оптимизации процессов отчетности и согласований, чтобы высвободить временной ресурс руководителей для диалога и поддержки сотрудников.

Для практической реализации трехуровневой стратегии целесообразно использовать конкретные социально-управленческие механизмы (СУМ), детально представленные в наших предыдущих публикациях и включающие группы СУМ, направленных как на преодоление барьеров, так и на стимулирование внедрения недирективных методов. К ним относятся СУМ: информационно-просветительские, организационно-культурные, психологические, ресурсные, институциональные, а также мотивационные, развития компетенций и продвижения успешного опыта – подробно см.: И. В. Костюк, Т. Ю. Кирилина, 2025 [27].

Такая детализация позволяет перейти от общих призывов к изменению культуры к конкретным шагам, которые могут быть реализованы кадровыми службами и руководителями органов власти в рамках существующих бюджетных и организационных ограничений.

Вклад в социологию управления

Данное исследование вносит вклад в теоретическую социологию управления, выходя за рамки психологической интерпретации индивидуальной готовности или менеджериальной оценки эффективности. В отличие от подходов, сводящих проблему к сопротивлению персонала или дефициту навыков, результаты исследования демонстрируют, что ключевые барьеры внедрения недирективных методов носят институциональный характер, а их преодоление требует не только обучения руководителей, но и изменения социальных норм и структур. Выявленный разрыв между ценностным запросом сотрудников и реальной практикой является социологическим индикатором рассогласования микроуровневых установок и макроуровневых ограничений (бюрократия, жесткая иерархия, дефицит доверия и пр.). Тем самым вклад данной работы

в социологию управления состоит в концептуализации недирективного управления как социального механизма трансформации субъект-объектных отношений и в разработке трехуровневой модели, которая может быть применена для изучения организационных изменений в консервативных системах, включая государственный сектор.

Проведенное исследование демонстрирует, что переход к недирективным методам управления в органах власти и государственных организациях РФ является не только актуальным трендом, но и ответом на сформировавшийся внутренний социальный запрос сотрудников. Этот переход требует системного, поэтапного и научно обоснованного подхода, учитывающего как высокий потенциал, так и глубокую институциональную специфику государственного управления.

Полученные результаты имеют как теоретическое значение, углубляя понимание механизмов организационных изменений в консервативных системах, так и высокую практическую ценность, предлагая органам управления и кадровым службам научно обоснованный подход к модернизации управленческих отношений, основанный на принципах системности, поэтапности и параллельного воздействия на институциональные условия и индивидуальные установки.

Реализация поэтапной и научно обоснованной «дорожной карты», сочетающей развитие компетенций, изменения в системе оценки, нормативное закрепление и работу с организационной культурой, может открыть путь к гуманизации управленческих отношений и повышению эффективности государственного управления в России.

В плане направлений дальнейших исследований перспективным представляется проведение лонгитюдного исследования на базе организаций, начинающих внедрение недирективных методов, для оценки их реального эффекта на производительность, вовлеченность, развитие и удержание персонала. Также необходимы качественные исследования (глубинные интервью, фокус-группы) для более детального понимания страхов, ожиданий и скрытых мотивов как руководителей, так и сотрудников в процессе этой трансформации. Отдельным направлением может стать сравнительный анализ готовности в различных секторах (бизнес, НКО, госсектор) и в разных национальных контекстах.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ryan R. M., Deci E. L. Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York : Guilford Publications, 2017. 756 p. DOI 10.1521/978.14625/28806.
2. Костюк И. В. Человекоцентричность как тренд в управлении // Русский космизм: история и современность // Место и роль науки и технологий в решении глобальных проблем современности : сборник трудов по материалам VIII Всероссийской научно-практической конференции, Королёв, 21 декабря 2023 г. Москва : Русайнс, 2024. С. 243–250. EDN DYMMMLP.
3. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management //

- Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, № 7. Pp. 509–533. DOI 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SM-J882>3.0.CO;2-Z.
4. Uhl-Bien M., Arena M. Leadership for organizational adaptability: a theoretical synthesis and integrative framework // *The Leadership Quarterly*. 2018. Vol. 29, № 1. Pp. 89–104. DOI 10.1016/j.leaqua.2017.12.009.
 5. Schulze J. H., Pinkow F. Leadership for organisational adaptability: how enabling leaders create adaptive space // *Administrative Sciences*. 2020. Vol. 10, № 3. Article 37. DOI 10.3390/admsci10030037. EDN TSKKKK.
 6. Роджерс К., Колпачников В. В., Орлов А. Б. Клиентоцентрированный? Человекоцентрированный? // *Консультативная психология и психотерапия*. 2010. Т. 18, № 4. С. 166–174. EDN NDQESF.
 7. Meadows E. Person-centered approach in organizational relationships // *Организационная психология*. 2014. Т. 4, № 2. С. 46–52. EDN TPVYHD.
 8. Eva N., Robin M., Sendjaya S., van Dierendonck D., Liden R. C. Servant leadership: a systematic review and call for future research // *The Leadership Quarterly*. 2019. Vol. 30, № 1. Pp. 111–132. DOI 10.1016/j.leaqua.2018.07.004.
 9. Halawi Y. S., van Dierendonck D. A context-specific coaching practice: an introduction to servant leadership coaching // *Servant leadership: developments in theory and research* / D. van Dierendonck, K. Patterson (eds.). 2nd ed. Palgrave Macmillan, Cham, 2025. Pp. 241–265. DOI 10.1007/978-3-031-69922-1_13.
 10. Reams J., Stålnе K., van Dierendonck D. Servant leadership, adult development, and the inner development goals // *Servant leadership: developments in theory and research* / D. van Dierendonck, K. Patterson (eds.). 2nd ed. Cham : Springer Nature, 2025. Pp. 133–151. DOI 10.1007/978-3-031-69922-1_8.
 11. Avolio B. J., Gardner W. L. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership // *The Leadership Quarterly*. 2005. Vol. 16, № 3. P. 315–338. DOI 10.1016/j.leaqua.2005.03.001.
 12. van Dierendonck D., Patterson K. (eds.). *Servant leadership: developments in theory and research*. 2nd ed. Cham : Springer Nature, 2025. DOI 10.1007/978-3-031-69922-1.
 13. Jones R. J., Woods S. A., Guillaume Y. R. F. The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2016. Vol. 89, № 2. Pp. 249–277. DOI 10.1111/joop.12119.
 14. Theeboom T., Beersma B., van Vianen A. E. M. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context // *The Journal of Positive Psychology*. 2014. Vol. 9, № 1. Pp. 1–18. DOI 10.1080/17439760.2013.837499.
 15. De Haan E., Nilsson V. O. What can we know about the effectiveness of coaching? A meta-analysis based only on randomized controlled trials // *Academy of Management Learning & Education*. 2023. Vol. 22, № 4. Pp. 641–661. DOI 10.5465/amle.2022.0107. EDN NDRTYV.
 16. Охотский Е. В. Политическое лидерство и его особенности в условиях современных глобальных перемен // *Социологические исследования*. 2025. № 9. С. 49–62. DOI 10.7868/S3034601025090055. EDN DCHLUO.
 17. Новицкая О. Н., Шинкарева Ю. В. Управление мотивацией и удержание персонала IT-отрасли посредством коучинговых технологий // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. 2025. Т. 14, № 2. С. 88–95. DOI 10.12737/2305-7807-2025-14-2-88-95. EDN SFYNDN.
 18. Васильева Е. Н., Кондакова Е. Г. Опыт применения основ коучинга в управлении подразделением медицинской организации // *Здравоохранение Югры: опыт и инновации*. 2021. № 3 (28). С. 8–13. EDN OCFDOL.
 19. Краев М. Ю. Коучинг в России: практика применения, проблемы внедрения, оценка эффективности // *Социально-трудовые исследования*. 2025. Т. 60, № 3. С. 193–205. EDN IZLYRG.
 20. Лапшинова К. В. Защита трудовых прав работников: социологический анализ основных практик // *Социально-гуманитарные технологии*. 2025. № 2 (34). С. 21–31. EDN AQUFXXG.
 21. Игумнов О. А. Социально ориентированное управление и человекоцентричная организация в контексте «субъектизации» объекта управления // *Социально-гуманитарные знания*. 2025. № 1. С. 177–182. EDN YKXPOJ.
 22. Чевтаева Н. Г., Окунева Т. В. Вовлеченность сотрудников в управление как фактор повышения удовлетворенности работой // *Вестник ЮУрГУ. Серия «Социально-гуманитарные науки»*. 2023. Т. 23, № 1. С. 81–88. DOI 10.14529/ssh230110. EDN XEHUUO.
 23. Богатырев Е. Д. Коучинг как стиль управления и технология профессионального развития персонала государственной службы // *Государственная служба*. 2021. Т. 23, № 3. С. 20–23. DOI 10.22394/2070-8378-2021-23-3-20-23. EDN MFMADB.
 24. Кирилина Т. Ю., Костюк И. В. Перспектива применения недирективных методов управления в органах власти РФ и государственных организациях // *Социально-гуманитарные технологии*. 2024. № 3 (31). С. 49–62. EDN DYQLQF.

25. Полтерович В. М. Институциональные ловушки: есть ли выход? // *Общественные науки и современность*. 2004. № 3. С. 5–16. EDN OWOHPR.
26. Blau P. M. *Exchange and power in social life*. 2nd ed. New York, Routledge, 2017. 372 p. DOI 10.4324/9780203792643.

27. Костюк И. В., Кирилина Т. Ю. Социально-управленческие механизмы внедрения недирижерских методов в систему управления органов власти РФ и госорганизаций // *Alma Mater (Вестник высшей школы)*. 2025. № 7. С. 80–85. DOI 10.20339/AM.07-25.080. EDN ABUDYO.

REFERENCES

1. Ryan, R. M., Deci, E. L. (2017) Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York, London, Publ. Guilford Press, 756 p. <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>.
2. Kostyuk, I. V. (2024) Human-centricity as a trend in management. In: *Russian Cosmism: History and Modernity. The place and role of science and technology in solving global problems of our time. Collection of proceedings of the VIII All-Russian Scientific and Practical Conference*. Moscow, pp. 243–250. <https://elibrary.ru/dymmlp>.
3. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
4. Uhl-Bien, M., Arena, M. (2018) Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29 (1), pp. 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>.
5. Schulze, J. H., Pinkow, F. (2020) Leadership for organisational adaptability: How enabling leaders create adaptive space. *Administrative Sciences*, 10 (3), article 37. <https://doi.org/10.3390/admsci10030037>. <https://elibrary.ru/tskkkk>.
6. Rogers, C. R., Kolpachnikov, V. V., Orlov, A. B. (2010) Client-centered? Person-centered? *Counseling Psychology and Psychotherapy*, (4), pp. 166–174. <https://elibrary.ru/ndqesf>.
7. Meadows, E. (2014) Person-centered approach in organizational relationships. *Organizational Psychology*, 4 (2), pp. 46–52. <https://elibrary.ru/tpvyhd>.
8. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., Liden, R. C. (2019) Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30 (1), pp. 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>.
9. Halawi, Y. S., van Dierendonck, D. (2025) A context-specific coaching practice: An introduction to servant leadership coaching. In: D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.) *Servant leadership*. Palgrave Macmillan, Cham, pp. 241–265. https://doi.org/10.1007/978-3-031-69922-1_13.
10. Reams, J., Stalne, K., van Dierendonck, D. (2025). Servant leadership, adult development, and the inner development goals. In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant leadership: Developments in theory and research*. Springer Nature. pp. 133–151. https://doi.org/10.1007/978-3-031-69922-1_8.
11. Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), pp. 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.
12. van Dierendonck, D., Patterson, K. (Eds.) (2025) *Servant leadership: Developments in theory and research* (2nd ed.). Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-69922-1>.
13. Jones, R. J., Woods, S. A., Guillaume, Y. R. F. (2016) The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89 (2), pp. 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>.
14. Theeboom, T., Beersma, B., van Vianen, A. E. M. (2014) Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9 (1), pp. 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>.
15. De Haan, E., Nilsson, V. O. (2023) What can we know about the effectiveness of coaching? A meta-analysis based only on randomized controlled trials. *Academy of Management Learning & Education*, 22 (4), pp. 641–661. <https://doi.org/10.5465/amle.2022.0107>. <https://elibrary.ru/ndrtyv>.
16. Okhotsky, E. (2025) Political leadership and its specifics in the context of current global changes. *Sociological Studies / Sotsiologicheskie Issledovaniia*, (9), pp. 49–62. <https://doi.org/10.7868/S3034601025090055>. <https://elibrary.ru/dchluo>.
17. Novitskaya, O. N., Shinkareva, Yu. V. (2025) Motivation management and staff retention in the IT industry through coaching technologies. *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*, 14 (2), pp. 88–95. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2025-14-2-88-95>. <https://elibrary.ru/sfyndn>.
18. Vasilieva, E. N., Kondakova, E. G. (2021) Experience in applying the basics of coaching in managing a department of a medical organization. *Zdravookhranenie Ugry: opyt i innovacii*, (3), pp. 8–13. <https://elibrary.ru/ocjdol>.

19. Kraev, M. Yu. (2025) Russian coaching: Practice, issues, and effectiveness assessment. *Social and Labor Research*, (3), pp. 193–205. <https://elibrary.ru/izlyrg>.
20. Lapshinova, K. V. (2025) Protection of employees' labour rights: Social analysis of main practices. *Sotsial'no-gumanitarnye tekhnologii*, (2), pp. 21–31. <https://elibrary.ru/aqufxg>.
21. Igumnov, O. A. (2025) Socially oriented management and person-centered organization in the management object «subjectization» context. *Social and humanitarian knowledge*, (1), pp. 177–182. <https://elibrary.ru/ykxpoj>.
22. Chevtaeva, N. G., Okuneva, T. V. (2023) Staff involvement as a factor of improving work satisfaction. *Bulletin of the South Ural State University. Series: Social Sciences and the Humanities*, 23 (1), pp. 81–88. <https://doi.org/10.14529/ssh230110>. <https://elibrary.ru/xehuuo>.
23. Bogatyrev, E. D. (2021) Coaching as management style and technology for professional development of civil service personnel. *Public administration*, 23 (3), pp. 20–23. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2021-23-3-20-23>. <https://elibrary.ru/mfmadb>.
24. Kirilina, T. Yu., Kostyuk, I. V. (2024) Prospects for using non-directive management methods in the Russian federation's government bodies and state organizations. *Sotsial'no-gumanitarnye tekhnologii*, (3), pp. 49–62. <https://elibrary.ru/dyqlqf>.
25. Polterovich, V. M. (2004) Institutional traps and ways out. *Obshchestvennye nauki i sovremennost' / Social sciences and modernity*, (3), pp. 5–16. <https://elibrary.ru/owohpr>.
26. Blau, P. M. (2017) Exchange and power in social life (2nd ed.). New York, Routledge, 372 p. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>.
27. Kostyuk, I. V., Kirilina, T. Yu. (2025) Social-managerial mechanisms for implementing non-directive methods into the management system of the RF authorities and state organizations. *Alma Mater (The oldest Russian journal on higher education)*, (7), pp. 80–85. <https://doi.org/10.20339/AM.07-25.080>. <https://elibrary.ru/abudyo>.