



УДК 37.015.31+37.03+65.011.56+001.891.57

Научная статья / **Research Full Article**DOI: [10.15293/2658-6762.2505.07](https://doi.org/10.15293/2658-6762.2505.07)Язык статьи: русский / **Article language: Russian**

**Модель качеств личности сферы управления:
экспертная оценка содержания в контексте эффективности
выполнения профессиональной деятельности**

Н. С. Гаркуша¹, Е. Н. Кролевецкая¹, Н. Б. Авалуева¹

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

Проблема и цель. Проблема, связанная с подготовкой в высшей школе высококвалифицированных, востребованных специалистов в области государственного и муниципального управления, обладающих устойчивыми личностными качествами, спроецировала цель настоящего исследования – обоснование модели качеств личности как базиса системы подготовки будущих служащих органов публичной власти в высшей школе.

Методология. Выбор методологических подходов и методов связан со смысловым содержанием категорий «личность» и «качество личности». Для структуризации и построения «каркаса» модели качеств личности будущего служащего органов публичной власти использованы метод моделирования и системный подход, для наполнения модели смысловым содержанием – сеттинг-инкрементальный подход. Методы экспертной оценки и фокус-групп применяются для верификации, метод интервьюирования – для валидации модели.

Результаты. Качества личности рассматриваются как единство когнитивных, психологических и социальных свойств личности, определяющее ее направленность, особенности восприятия окружающего мира, способы поведения и способность к адаптации. Разработана и обоснована модель качеств личности будущего служащего органов публичной власти как базис системы подготовки в высшей школе, наполнены содержанием категории «ценностные ориентации», «интеллектуальный потенциал», «направленности личности будущего служащего органов публичной власти», «проактивная личность будущего служащего органов публичной власти».

Финансирование проекта: Исследование выполнено в рамках реализации государственного задания Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации № 12.11–2025–1 по теме «Обоснование и разработка комплекса общеразвивающих программ образовательной организации высшего образования, направленных на развитие личностных и управленческих качеств студентов».

Библиографическая ссылка: Гаркуша Н. С., Кролевецкая Е. Н., Авалуева Н. Б. Модель качеств личности сферы управления: экспертная оценка содержания в контексте эффективности выполнения профессиональной деятельности // Science for Education Today. – 2025. – Т. 15, № 5. – С. 139–158. DOI: [http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2505.07](https://doi.org/10.15293/2658-6762.2505.07)

✉ Автор для корреспонденции: Наталия Борисовна Авалуева, avalueva-nb@ranepa.ru

© Н. С. Гаркуша, Е. Н. Кролевецкая, Н. Б. Авалуева, 2025



Заключение. Разработанная, верифицированная, валидированная и апробированная авторами модель реализуется в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации как базис системы подготовки будущих служащих органов публичной власти в высшей школе.

Ключевые слова: будущий служащий; органы публичной власти; качества личности; проактивная личность; модель качеств личности; ценностные ориентации; интеллектуальный потенциал; направленность личности.

Постановка проблемы

Переход современной системы высшего образования на новый виток развития представляет уникальную возможность для создания инновационной российской системы высшего образования, которая должна стать прогрессивной платформой подготовки востребованных специалистов в различных сферах жизнедеятельности и быть способной эффективно отвечать на глобальные вызовы современности, поэтому возникает необходимость смещения акцентов в подготовке будущих специалистов в область их личностно-профессионального становления в процессе обучения в высшей школе.

Одним из перспективных направлений реализации персонализированной парадигмы образования представляется изучение качеств личности будущего специалиста. Учитывая, что личностное и профессиональное становление человека начинается задолго до момента его выхода на работу, представляется актуальным поиск ответа на следующие вопросы: «Каков результат подготовки в высшей школе – высококвалифицированный специалист или высокоэффективная проактивная личность?», «Какими качествами личности должен обладать будущий служащий органов публичной власти (абитуриент, студент, выпускник) для того, чтобы стать востребованным?»

Обзор научной литературы по проблеме. Вопросы личностного становления, изучения качеств личности, обучающихся в

высшей школе, влияния этих качеств на их профессиональное становление отражены в современных научных исследованиях в нескольких ракурсах. Роль мягких навыков как средства адаптивности в профессиональном становлении и развитии выпускников инженерных специальностей в контексте Индустрии 4.0 представлена в работе R. F. D. Laguna, D. Li. Aguinaga, D. E. C. Torres, B. A. L. Cueto [1].

S. Fernandez, L. Terrier, S. Kim [2] рассматривают взаимосвязь личностных качеств выпускников колледжей и университетов с трудоустройством и будущей занимаемой должностью на примере гостиничного бизнеса. Авторы устанавливают соответствие пяти черт «Большой пятерки» различным профессиональным ролям сферы гостиничного бизнеса (например, логистические аналитики, менеджеры, директора и т. д.) и делают вывод о том, что качества личности выпускников гостиничного бизнеса определяют выбор карьерных решений [2].

Исследование, направленное на выявление взаимосвязи черт «Большой пятерки», самооффективности и предпринимательского образования / предпринимательского поведения выпускников университетов Туниса, было проведено S. Ouni и Y. Boujelbene [3]. В ходе исследования авторы приходят к выводу, что на повышение предпринимательской самооэф-

фективности и развитие черт «Большой пятерки» влияет обучение предпринимательству.

P. Chadha, G. Upadhaya, N. Devi [4] показывают взаимосвязь между чертами личности, самооффективностью и намерением заниматься предпринимательской деятельностью, изучая проявленность черт «Большой пятерки» и доказывая в своем исследовании взаимосвязь личностных черт студентов университетов с их желанием заниматься предпринимательством, что, с точки зрения авторов, является априори важным для развития предпринимательства в Индии.

Влияние черт «Большой пятерки» (добросовестность и открытость к опыту) на выбор направления обучения и на последующую академическую успеваемость студентов, получающих высшее образование, в различных академических областях – искусстве, гуманитарных, естественных, социальных науках, праве, экономике, управлении – установлено в исследовании A.-R. Verbree, L. Maas, L. Hornstra, L. Wijngaards-de Meij [5]. Авторы приходят к выводу, что такие аспекты добросовестности, как систематичность, организованность, стремление к достижениям и эффективность, положительно влияют на академическую успеваемость студента независимо от направления обучения, в то время как открытость опыту отрицательно воздействует на их успеваемость [5]. Данные результаты подтверждаются материалами исследования, проведенного J. P. Wietholter, L. M. Maynor, J. L. Clutter, направленного на выявление влияния добросовестности на академическую успеваемость студентов медицинских специальностей [6].

В обозначенном контексте интерес представляет исследование K. Matešić, V. Ružić и S. Galić [7], посвященное изучению взаимосвязи когнитивных способностей (факторов

памяти и интеллекта) и черт «Большой пятерки». Рассматривая различные возрастные группы (от 16 лет и старше), авторы приходят к выводу о том, что в более молодом возрасте люди готовы инвестировать в развитие интеллекта и не готовы «вкладываться» в развитие организационных навыков и сознания. Кроме того, полученные результаты о взаимосвязи открытости и скорости обработки информации (открытость является единственным предиктором скорости обработки информации), позволяют выдвинуть авторам гипотезу о том, что скорость обработки информации можно считать мерой интеллекта [7].

Рассматривая мягкие навыки как характеристики, связанные с коммуникативными способностями человека, L. Cacciolatti, S. H. Lee, C. M. Molinero [8] подчеркивают, что понятие «мягкие навыки» гораздо шире и включает в себя личностные качества, которые улучшают процессы взаимодействия человека, производительность его труда и обеспечивают карьерный успех. Авторы исследуют востребованность мягких и технических навыков на рынке труда и доказывают необходимость корректировки учебных программ высшего образования для достижения их гармоничного сочетания [8].

M. Poláková, J. Horváthová Suleimanová, P. Madžík, L. Copuš, I. Molnárová, J. Polednová [9] не только обосновали значение мягких навыков на рынке труда в условиях Индустрии 5.0, но и доказали необходимость сбалансированности мягких, технических и цифровых навыков, отмечая, что наибольший спрос наблюдается на такие мягкие навыки, как критическое и аналитическое мышление, умение решать проблемы, коммуникативные навыки и гибкость в творчестве [9].

На основе системного анализа научных статей A. Karaca-Atik, M. Meeuwisse, M. Gorgievski, G. Smeets [10] выделили две

группы мягких навыков XXI в., которыми должны обладать выпускники в сфере социальных наук для устойчивого карьерного роста: первая – коммуникация, решение проблем и критическое мышление на основе навыков обучения и инноваций; вторая – гибкость, инициативность и самостоятельность, социальные и межкультурные навыки, а также продуктивность жизненных и карьерных навыков [10].

Выделение таких мягких навыков, как черты личности (по пятифакторной модели личности «Большая пятерка»), эмоциональный интеллект и кинесика, и изучение их влияния на удовлетворенность работодателя при приеме на работу выпускников вузов представлено в работе N. Chatterji, S. Manohar, B. Verma [11]. В ходе исследования авторы установили сильную связь между личностными качествами выпускников инженерных специальностей и удовлетворенностью работодателей [11].

S. Pantaruk, B. Khuadthong, N. Imjai, S. Aujirapongpan [12] установили, что важную роль в повышении возможностей трудоустройства в индустрии гостеприимства играет наличие у студентов, обучающихся в высшей школе, таких качеств, как эффективная коммуникация, командность, эмоциональный интеллект, инновационность, адаптивность. Авторы подчеркивают, что для студентов поколения Z развитие этих мягких навыков расширит возможности их трудоустройства в сфере гостеприимства и обеспечит их конкурентоспособность. Авторы предлагают комплексную модель обучения студентов поколения Z в сфере гостеприимства, ядром которой являются мягкие навыки (лидерство, креативность, тайм-менеджмент, коммуникативность, командность, эмоциональный интеллект, навыки решения проблем), которые развива-

ются на практиках/стажировках в сфере гостеприимства и влияют на развитие навыков трудоустройства в сфере гостеприимства (навыки обслуживания, управления и предпринимательские навыки). При этом опыт, полученный на практиках/стажировках и развитие мягких навыков, которое происходит в рабочей среде, также, по мнению авторов, влияет на развитие навыков трудоустройства в сфере гостеприимства.

A. Izbassar, M. Muratbekova, D. Amangeldi, N. Oryngozha, A. Ogorodova, P. Shamoï [13] предлагают интеллектуальную систему оценки личностного развития студентов вуза и их готовности к карьере. Они установили предварительную взаимосвязь между некогнитивными навыками (личностными качествами – коммуникативностью, взаимодействием с семьей и друзьями), интеллектом, самооценкой и их влиянием на готовность к будущей карьере и резюмировали, что одним из наиболее значимых факторов успеха является личность.

Возможности системы высшего образования для развития мягких навыков студентов, обучающихся бухгалтерскому учету, представлены в статье N. Gunarathne, S. Senaratne, R. Herath [14]. Авторами разработана образовательная программа с увеличенным количеством часов стажировок для развития мягких навыков, которые работодатели считают необходимыми для эффективного выполнения работы: критичность, лидерство, коммуникативность, предприимчивость, ответственность, рефлексивность.

Исследователи Туринского университета F. Emanuel, P. Ricchiardi, D. Sanseverino, C. Ghislieri [15] представили онлайн-платформу Passport – обучающую программу для развития 12 мягких навыков (трансверсальных компетенций) студентов университета,

обеспечивающих, с точки зрения авторов, конкретное профессиональное поведение и необходимых для успеха в обучении и конкурентоспособности на рынке труда. На основе практических и научных данных авторы осуществили классификацию 12 качеств по областям: ориентация задачи (решение проблем и принятие решений, управление временем и пространством, адаптивные стратегии решения задач), самосознание (самооценка, эмоциональная саморегуляция, проактивность), межличностные отношения (работа в команде, письменное и устное общение, управление конфликтами), мотивационная зона (объективное руководство, локус контроля, устойчивость). Результаты апробации платформы продемонстрировали повышение академической успеваемости у студентов, успешно прошедших обучающую программу [15].

М. В. Ермолаева, Е. И. Исаев, Д. В. Лубовский [16] акцентируют внимание на развитии личностных профессионально важных качеств будущего педагога-психолога в процессе обучения в магистратуре. Авторы выделяют две группы качеств: первая связана с коммуникативными качествами личности, вторая – с представлениями о себе как о профессионале, которые, по их мнению, определяют личностную идентичность обучающегося как будущего профессионала.

Балльно-рейтинговая технология предлагается Л. А. Байковой, М. Н. Дементьевой и Е. А. Макеевой [17] для стимулирования личностного саморазвития студентов, характеризующегося, по мнению авторов, такими личностными качествами, как рефлексия, критическое мышление, самоанализ и самооценка результатов различных видов деятельности.

Вопрос личностного становления будущих служащих органов публичной власти крайне редко находит свое отражение в современных исследованиях. Научные разработки в

этом направлении представлены моделью ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти [18], построенной с позиций компетентностного подхода, и совокупностью профессионально значимых характеристик личности государственных служащих, представленной с позиций комплексного подхода [19], и относятся к действующим служащим органов публичной власти.

Следует заметить, что в научной литературе недостаточно представлены исследования по выделению и обоснованию системы качеств личности студентов, обучающихся в высшей школе.

Таким образом, проведенный анализ позволяет говорить о проблеме узконаправленности изучения качеств личности будущих специалистов, в то время как существующая в высшей школе компетентностная модель выпускника требует нового взгляда на результат обучения в ракурсе личностного развития обучающегося и актуализации исследования качеств личности как системы, так как именно система качеств личности детерминирует профессионализацию человека, влияет на его академический успех, карьерную перспективу и дальнейшее личностно-профессиональное развитие. Исследовательская цель статьи заключается в обосновании Модели качеств личности как базиса системы подготовки будущих служащих органов публичной власти в высшей школе.

Методология исследования

В ходе исследования применялся метод моделирования, использование которого обусловлено сложностью и динамизмом научного предмета: построение Модели качеств личности будущих служащих органов публичной власти (далее – Модель) связано с двумя взаимообуславливающими методологическими

позициями – выбором оснований, необходимых, с одной стороны, для процесса моделирования, с другой – для наполнения смысловым содержанием конструкторов Модели.

Модель представляется как система кластеров качеств личности будущих служащих органов публичной власти, построенная с учетом специфики деятельности в сфере государственного и муниципального управления, а также «с учетом влияния внешних факторов (деятельности, среды, оценки)»¹ и внутренних факторов (потребностей, ценностных ориентаций, способов деятельности) на формирование и дальнейшее развитие этих качеств. Отметим, что под кластером качеств личности мы понимаем взаимосвязанную совокупность качеств личности, которая проявляется в ее субъектности.

Поэтому методологическим основанием процесса моделирования в нашем исследовании выступает системный подход, с позиций которого Модель может быть представлена как динамически развивающаяся система, включающая отдельные устойчивые конструкты (кластеры), содержащие структурные элементы – качества личности и их характеристики, находящиеся во взаимосвязи и представляющие собой целостную совокупность.

Для наполнения Модели смысловым содержанием использовался адаптированный к обозначенной проблеме сеттинг-инкрементальный подход [20, с. 131–133], представляющий собой конгломерат системно-субъектного, аксиологического и культурологического подходов². Предлагаемая методологическая позиция позволяет учитывать динамику

развития качеств личности во взаимодействии со средой и обществом в процессе деятельности с фиксацией ценности отдельно взятого качества.

Для верификации Модели использовался метод экспертных оценок и фокус-групп. Основные этапы верификации Модели следующие.

1. Подготовительный этап: разработка пакета оценочных материалов для осуществления верификации (включая чек-лист) и формирование экспертных групп.

2. Оценочный этап: индивидуальная экспертная оценка и проведение фокус-групп.

Отбор экспертов осуществлялся на основе принципов компетентности, конструктивности мышления, креативности, отношения к экспертизе. В верификации Модели приняли участие 456 экспертов, представляющих различные области: 28 специалистов, включая психологов, специалистов по управлению персоналом, разработчиков моделей компетенций и психометриков, обладающих глубокими знаниями в области оценки и развития персонала; 334 служащих органов публичной власти, представляющих различные уровни и направления деятельности, что позволило учесть практический опыт и требования реальной работы в государственных органах; 96 специалистов и преподавателей системы образования (высшего и дополнительного профессионального образования) в области государственного и муниципального управления, психологии и управления персоналом, обладающих теоретической базой и знанием образовательных стандартов.

¹ Скибо Т. Ю., Мещерякова Т. Ю., Берестевич Г. В. Психолого-педагогические основы формирования и развития качеств личности в педагогическом процессе // Воздушно-космические силы. Теория и практика. – 2022. – № 22. – С. 54. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49332196>

² Модель качеств личности будущих служащих органов публичной власти: методическое пособие / Н. С. Гаркуша, Н. Б. Авалуева, Е. Н. Кролевецкая; под общей редакцией Н. С. Гаркуши. – М.: Президентская академия, 2025. – С. 19-24.

После этапа индивидуальной экспертной оценки был организован этап проведения фокус-групп, целью которого являлось получение более глубокого понимания мнений экспертов, выявление возможных проблем и противоречий в концепции Модели, а также стимулирование конструктивной дискуссии для выработки совместных решений. Для достижения этой цели было сформировано 6 фокус-групп с учетом профессиональной принадлежности экспертов. Для обеспечения полноты и точности анализа хода дискуссии в каждой фокус-группе осуществлялось протоколирование, при этом фиксировались не только высказывания экспертов, но и ключевые моменты обсуждения, такие как достигнутые соглашения, выявленные противоречия и предложенные решения. Протоколы фокус-групп стали важным источником информации для дальнейшего анализа и принятия решений относительно доработки концепции Модели.

3. Результативный этап (комплексная обработка данных): обработка данных, собранных с помощью чек-листов, анализ комментариев и обоснований, предоставленных экспертами в письменном виде, а также анализ протоколов фокус-групп.

Для валидации Модели основным методом стал метод интервьюирования. В нем приняли участие 58 государственных служащих – представителей различных федеральных органов исполнительной власти. Метод интервьюирования позволил оценить проявление качеств личности в реальных рабочих ситуациях и установить связь между этими качествами и успешностью деятельности. Методика валидации включала следующие этапы.

1. Разработка инструкции для проведения интервью, содержащая описание компетенций, соответствующих каждому качеству личности, включенному в Модель, мануал и

примеры вопросов, направленных на выявление проявлений качеств личности в рабочих ситуациях, шкалы оценки, позволяющие оценить выраженность качеств личности на основе ответов интервьюируемого, изучение теоретических основ проведения интервью.

2. Обучение интервьюеров, содержащее практические упражнения по проведению интервью и оценке ответов, обсуждение сложных ситуаций, возникающих в ходе интервью.

3. Интервьюирование государственных служащих, представляющих различные уровни и направления деятельности. В ходе интервью каждому участнику задавались вопросы, направленные на выявление проявления качеств личности, включенных в Модель, в реальных рабочих ситуациях.

4. Оценка ответов интервьюируемых двумя независимыми экспертами с использованием шкал оценки, разработанных в мануале. Оценки экспертов сопоставлялись для обеспечения надежности результатов.

5. Анализ данных, полученных в ходе интервью, направленный на установление содержательной валидности (насколько хорошо вопросы интервью позволяют оценить проявление каждого качества личности) и критерияльной валидности (насколько выраженность качеств личности, оцененная на основе интервью, связана с критериями успешности деятельности (оценки эффективности работы, экспертные оценки руководителей, показатели карьерного роста)).

Результаты исследования

В ходе исследования уточнено понимание категории «личность» и наполнена смысловым содержанием категория «качество личности».

Принимая во внимание, что ключевой особенностью деятельности служащего орга-

нов публичной власти является добросовестное служение обществу и государству в стремительно меняющихся геополитических условиях, мы считаем, что одной из основных характеристик личности является ее субъектность, поэтому в понимании категории «личность» мы придерживаемся системно-субъектного подхода, который позволяет рассматривать личность как стержневую структуру субъекта, задающую общее направление самоорганизации и саморазвития, и «если личность рассматривается как содержательное образование (порождение смыслов, ценностей, направленности), то субъект – как индивидуальная возможность выборов, целей, реализации задач с учетом как ситуаций и событий, так и индивидуальной направленности и смыслов взаимодействий»³. Такое понимание позволяет нам говорить об отдельных свойствах личности, которые мы обозначаем как качества личности. Мы разделяем позицию К. К. Платонова⁴, согласно которой качества личности относятся к направленности и «не имеют непосредственных врожденных задатков».

Качества личности рассматриваются как единство когнитивных, психологических и социальных свойств личности, определяющее ее направленность, особенности восприятия окружающего мира, способы поведения и способность к адаптации. В представленном смысле они обладают функциональностью (выполняют познавательную, регуляторную и смыслообразующую функции) и характеризуют поведение личности в различных видах деятельности, индивидуальную значимость деятельности и соотнесение с целями личности, ее ценностями и мотивационно-волевой сферой.

Представленная методология и содержательное наполнение категорий «личность» и «качества личности» позволили разработать Модель качеств личности будущего служащего органов публичной власти.

Модель учитывает специфику деятельности служащих органов публичной власти, потребности государства, ожидания работодателей, общества, интересы самой личности. Она представлена как динамически развивающаяся взаимосвязанная совокупность кластеров качеств личности, предусматривающая итеративный характер (пошаговое улучшение) процесса взаимодействия субъекта и среды, субъекта и общества.

В Модели выделены следующие кластеры: базис – ценностные ориентации и основные надстройки: интеллектуальный потенциал и направленность личности. Такая структура связана с тем, что основой развития личности выступают ее ценностные ориентации, понимаемые как совокупность личностных смыслов, определяющих персональную миссию человека и целенаправленность его деятельности, а также с учетом того, что именно они детерминируют как когнитивные процессы, так и направленность личности, регулируя не только поведение человека, но и определяя его позицию по отношению к действительности, реализуясь в деятельности, предавая ей смысловое наполнение.

Разделяя позицию S. H. Schwartz [21], который определяет ценности как социально желательные концепции, используемые для ментального представления коммуникативных целей и целей сотрудничества, и как словарь, используемый для их выражения в социальном взаимодействии, мы можем говорить о том, что *ценностные ориентации будущих*

³ Сергиенко Е. А. Психическое развитие с позиций системно-субъектного подхода. – М.: Институт психологии РАН, 2021. – С. 155.

⁴ Платонов К. К. Структура и развитие личности. М.: Издательство «Наука», 1986. – С. 127.

служащих органов публичной власти – это система убеждений и предпочтений личности, определяющая ее отношение к себе, другим людям, обществу, миру и мотивирующая ее поведение и выбор в различных жизненных ситуациях.

Рассматривая интеллектуальный потенциал как совокупность качеств личности, которая определяет ее возможности быстро и точно решать сложные мыслительные задачи, а также понимая, что структура интеллектуального потенциала может включать умственные способности, знания, мотивацию, ценностные установки, мы говорим о том, что именно ценностные ориентации личности равноправно (наряду с умственными способностями) являются основой интеллектуального потенциала. *Интеллектуальный потенциал будущего служащего органов публичной власти* представляется как *совокупность когнитивных способностей и личностных качеств, определяющих эффективность его интеллектуальной деятельности*. Принимая во внимание многоаспектность и разносторонность деятельности служащего органов публичной власти, данное толкование интеллектуального потенциала представляется правомерным и включает в себя способность к анализу информации, адаптации к изменяющимся условиям, генерации новых идей, критической оценке информации и конструктивному решению проблем. Данные способности проявляются через определенные личностные качества, которые взаимосвязаны и дополняют друг друга.

Анализ междисциплинарных исследований, связанных с изучением феноменов «интеллектуальный потенциал» и «направленность личности», позволяет говорить о том, что как «первичная надстройка» ценностных

ориентаций личности интеллектуальный потенциал, безусловно, в совокупности с самими ценностными ориентациями может выступать основой направленности личности. Опираясь на точку зрения Б. Ф. Ломова, который рассматривал направленность как «системообразующее свойство личности, определяющее ее психологический склад. Именно в нем выражаются цели, во имя которых действует личность, ее мотивы, ее субъективные отношения к различным сторонам действительности: вся система ее характеристик»⁵, и учитывая специфику нашего исследования, *под направленностью личности будущего служащего органов публичной власти понимается совокупность качеств личности, которая определяет систему мотивов, убеждений и установок по отношению к себе, осуществляемой деятельности и поведению в обществе / окружающей действительности.*

Выделение обозначенных кластеров качеств личности представляется научно детерминированным в рамках сеттинг-инкрементального подхода к содержательному наполнению Модели, и в идеале их сформированность позволит охарактеризовать результат подготовки будущих служащих органов публичной власти как высокоэффективная проактивная личность. *Проактивная личность будущего служащего органов публичной власти – личность, обладающая выделенными качествами и реализующая их в процессе осуществления продуктивного взаимодействия и эффективной деятельности*, поскольку, с одной стороны, направленность личности характеризует ее проактивное поведение [22], а с другой – проактивность характеризуется активной направленностью на изменения и взаимодействие с внешним миром [23].

⁵ Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. – М.: Наука, 1984. – С. 311.

В контексте рассмотрения личности как субъекта взаимодействия выделение обозначенных кластеров качеств личности также представляется правомерным. Принимая во внимание тот факт, что личность может проявлять себя как субъект ценностного отношения, как субъект познания, как субъект деятельности и как субъект развития [24], соответствующие кластеры качеств (учитывая двойственность и взаимообусловленность направленности личности, обоснованные выше личности) соотнесены с ее субъектностью:

– личность как субъект ценностного отношения к себе, другим людям, деятельности

– кластер качеств личности «ценностные ориентации»;

– личность как субъект познания – кластер качеств личности «интеллектуальный потенциал»;

– личность как субъект деятельности и как субъект развития – кластер качеств личности «направленность» (направленность определяет общее направление жизни и активной творческой деятельности личности и отражает реализацию развития через координацию целей и личностных ресурсов).

Разработанная Модель представлена на рисунке (рис.).

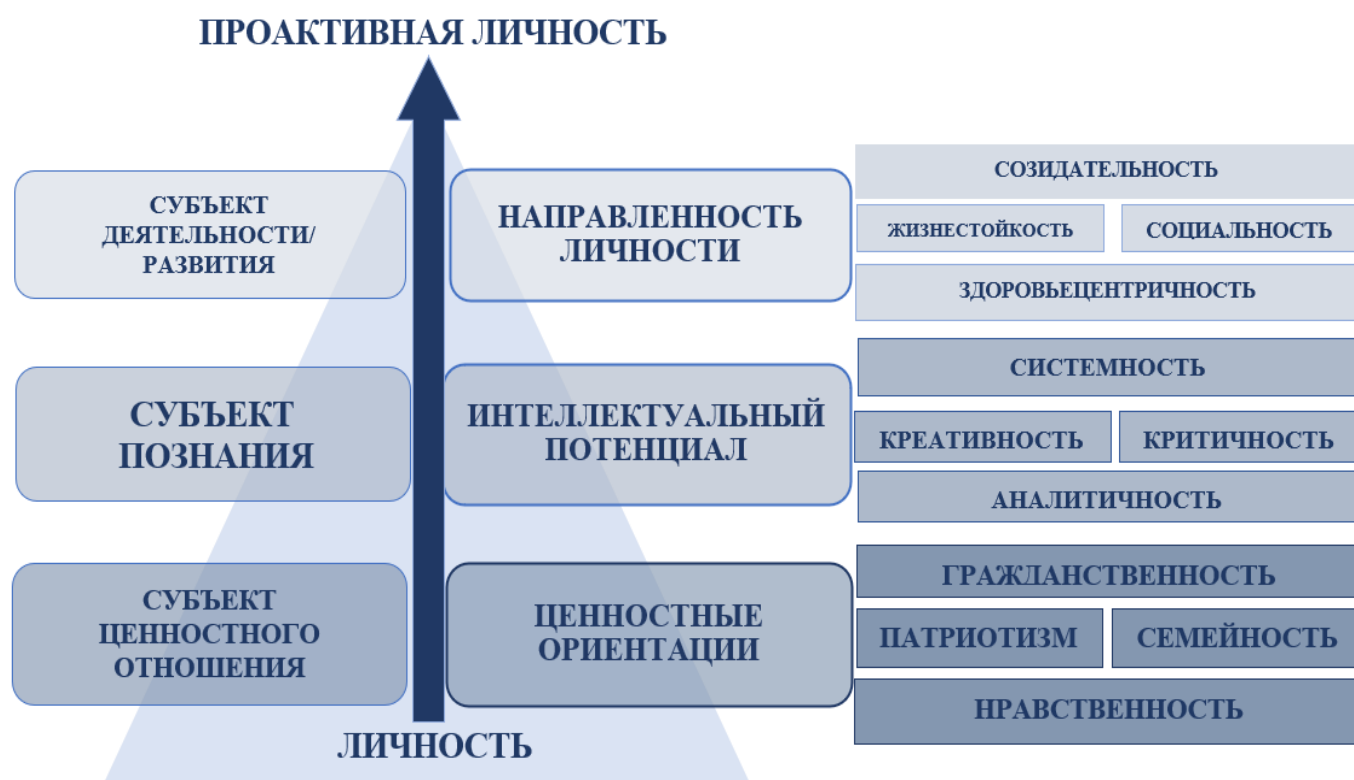


Рис. Модель качеств личности будущего служащего органов публичной власти

Fig. Model of personality traits of a future public servant

Представленная Модель прошла верификацию и валидацию.

По результатам комплексного анализа данных, полученных в ходе индивидуальной экспертной оценки и проведения фокус-групп,

были сформулированы следующие выводы относительно концепции Модели качеств личности будущего служащего органов публичной власти. В целом концепция Модели получила положительную оценку со стороны экспертов (89 %). Более 75 % экспертов отметили, что Модель соответствует большинству требований, предъявляемых к ней. Коэффициент конкордации Кендалла для оценки согласованности мнений о важности качеств составил 0,72 ($p \leq 0,01$), что указывает на достаточно высокую степень согласованности экспертов. Значение $p \leq 0,01$ означает, что вероятность случайного получения такого уровня согласованности крайне мала, поэтому результат статистически значим. В качестве сильных сторон Модели эксперты (97 %) обозначили, прежде всего, актуальность выбранных качеств личности. 83 % экспертов подчеркнули, что качества, включенные в Модель, соответствуют современным требованиям, предъявляемым к служащим органов публичной власти, и отражают специфику их профессиональной деятельности. Кроме того, эксперты (99 %) отметили соответствие Модели специфике деятельности служащих органов публичной власти, что свидетельствует о том, что Модель учитывает особенности работы в органах публичной власти и позволяет эффективно оценивать качества личности, необходимые для успешного выполнения профессиональных задач. Эксперты (84 %) отметили, что Модель может быть использована для разработки образовательных программ, направленных на формирование и развитие качеств личности, необходимых для будущих государственных служащих. Несмотря на положительную общую оценку, эксперты (34 %) выявили ряд областей, требующих улучшения. Одной из таких областей является уточнение определений некоторых качеств личности (созидательность, критичность).

В валидации Модели приняли участие государственные служащие, представляющие различные уровни и направления деятельности.

Анализ ответов на вопросы интервью (содержательная валидность) показал, что разработанные вопросы в целом позволяют эффективно оценить проявление большинства качеств личности, включенных в Модель. Эксперты (81 %), проводившие оценку ответов, отмечали, что вопросы достаточно четко направлены на выявление проявления соответствующих качеств личности в реальных рабочих ситуациях. Однако возникли затруднения в связи с неоднозначностью понимания качества «Созидательность», поэтому ответы респондентов часто были трудно интерпретируемыми и не позволяли однозначно судить о проявлении этого качества.

Для оценки критериальной валидности были использованы методы математической статистики. Наличие значимой связи между оценками качеств личности государственными служащими, выявленными в ходе интервью, и оценкой эффективности их профессиональной деятельности, полученной на основании объективных показателей работы (производственных данных), определялось с помощью коэффициента корреляции Пирсона. В ходе анализа выявлена положительная корреляционная связь на высоком уровне значимости между оценками качества «Системность» ($r = 0,512$, $p \leq 0,01$), «Нравственность» ($r = 0,422$, $p \leq 0,01$), «Созидательность» ($r = 0,331$, $p < 0,05$), полученными в ходе интервью, и показателем эффективности профессиональной деятельности руководителей, что означает: чем больше государственные служащие направлены на организацию и осуществление продуктивной деятельности, тем выше их успешность в целом.

Для выявления различий в оценках качеств личности у групп государственных служащих, различающихся по результатам эффективности профессиональной деятельности, применялся t-критерий Стьюдента для независимых выборок. Выявлены статистически значимые различия в оценках качества «Креативность» ($t = 3,168$, $p \leq 0,01$), «Критичность» ($t = 2,983$, $p \leq 0,01$), что означает: госслужащие, имеющие более высокие результаты профессиональной деятельности, в большей степени способны к объективной оценке информации и формированию собственного мнения на основе фактов и логических рассуждений, по сравнению с госслужащими, имеющими низкие показатели эффективности профессиональной деятельности. Полученные коэффициенты указывают на наличие значимых корреляций между оценками качеств личности госслужащих и показателями эффективности их труда, а также на достоверность различий в выраженности качеств у респондентов с разным уровнем успешности профессиональной деятельности.

Заключение

Рассмотрение личности сквозь призму субъектности позволило уточнить сущностный смысл категорий «качество личности»,

«ценностные ориентации», «интеллектуальный потенциал», «направленность будущего служащего органов публичной власти», «проактивная личность будущего служащего органов публичной власти».

Разработанная Модель качеств личности обоснована на теоретическом и эмпирическом уровнях как динамически развивающаяся система качеств личности, учитывающая итеративный характер процесса взаимодействия субъекта и среды, субъекта и общества. Результаты верификации и валидации Модели позволили скорректировать содержательную сущность ее элементов, расставить приоритетность качеств личности, необходимых будущим служащим органов публичной власти для эффективного выполнения профессиональной деятельности.

Преимуществом данной Модели качеств личности будущего служащего органов публичной власти является возможность ее использования как целевой модели образовательного ядра в высшей школе, что позволит выстраивать образовательные треки, включающие дисциплины, освоение которых обучающимися будет способствовать не только овладению ими конкретными знаниями и умениями и развитию их качеств личности, но и развитию потребности в личностном и профессиональном росте.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Laguna R. F. D., Aguinaga D. Li., Torres D. E. C., Cueto B. A. L. Soft Skills and the Use of Industry 4.0 as Determinants of Professional Development in Engineering Graduates: A SEM Approach // Sustainable Futures. – 2025. – Vol. 10. – P. 100742. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100742>
2. Fernandez S., Terrier L., Kim S. Personality is no stranger to occupational choice among hospitality graduates // Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education. – 2023. – Vol. 32. – P. 100435. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100435>
3. Chadha P., Upadhaya G., Devi N. Exploring the nexus of personality traits, self-efficacy, and entrepreneurial intention: A study of university students // The International Journal of Management Education. – 2025. – Vol. 23 (2). – P. 101136. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101136>



4. Ouni S., Boujelbene Y. The mediating role of big five traits and self-efficacy on the relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial behavior: Study of Tunisian university graduate employees // *Evaluation and Program Planning*. – 2023. – Vol. 100. – P. 102325. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102325>
5. Verbree A-R., Maas L., Hornstra L., Wijngaards-de Meij L. Personality predicts academic achievement in higher education: Differences by academic field of study? // *Learning and Individual Differences*. – 2021. – Vol. 92. – P. 102081. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2021.102081>
6. Wietholter J. P., Maynor L. M., Clutter J. L. Personality and Academic Performance During Years Two and Three of a Doctor of Pharmacy Curriculum // *American Journal of Pharmaceutical Education*. – 2024. – Vol. 88 (3). – P. 100675. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajpe.2024.100675>
7. Matešić K., Ružić V., Galić S. Investigating the relationship between cognitive abilities, memory function, and personality traits: A study of the WAIS-IV, WMS-IV, and NEO-FF // *Personality and Individual Differences*. – 2025. – Vol. 237. – P. 113045. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113045>
8. Cacciolatti L., Lee S. H., Molinero C. M. Clashing institutional interests in skills between government and industry: An analysis of demand for technical and soft skills of graduates in the UK // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2017. – Vol. 119. – P. 139–153. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.024>
9. Poláková M., Suleimanová J. H., Madžik P., Copuš L., Molnárová I., Polednová J. Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0 // *Heliyon*. – 2023. – Vol. 9 (8). – P. e18670. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>
10. Karaca-Atik A., Meeuwisse M., Gorgievski M., Smeets G. Uncovering important 21st-century skills for sustainable career development of social sciences graduates: A systematic review // *Educational Research Review*. – 2023. – Vol. 39. – P. 100528. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2023.100528>
11. Chatterji N., Manohar S., Verma B. Assessing the Influence of Graduate Characteristics on Employer Satisfaction: A Multi-dimensional Analysis // *The Open Psychology Journal*. – 2023. – Vol. 16 (1). DOI: <https://doi.org/10.2174/18743501-v16-230831-2023-39>
12. Pantaruk S., Khuadthong B., Imjai N., Aujirapongpan S. Fostering future-ready professionals: The impact of soft skills and internships on hospitality employability in Thailand // *Social Sciences & Humanities Open*. – 2025. – Vol. 11. – P. 101371. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101371>
13. Izbassar A., Muratbekova M., Amangeldi D., Oryngozha N., Shamoï P. Intelligent System for Assessing University Student Personality Development and Career Readiness // *Procedia Computer Science*. – 2024. – Vol. 231. – P. 779–785. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.138>
14. Gunarathne N., Senaratne S., Herath R. Addressing the expectation–performance gap of soft skills in management education: An integrated skill-development approach for accounting students // *The International Journal of Management Education*. – 2021. – Vol. 19 (3). – P. 100564. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100564>
15. Emanuel F., Ricchiardi P., Sanseverino D., Ghislieri C. Make soft skills stronger? An online enhancement platform for higher education // *International Journal of Educational Research Open*. – 2021. – Vol. 2. – P. 100096. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2021.100096>
16. Ермолаева М. В., Исаев Е. И., Любовский Д. В. Развитие личностных качеств студентов в ходе обучения в магистратуре // *Психологическая наука и образование*. – 2020. – Т. 25, № 2. – С. 33–43. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42810958> DOI: <https://doi.org/10.17759/pse.2020250203>



17. Байкова Л. А., Дементьева М. Н., Макеева Е. А. Балльно-рейтинговая технология как средство стимулирования личностного саморазвития обучающихся вузов // Психолого-педагогический поиск. – 2024. – № 1. – С. 17–24. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67960371>
18. Шебураков И. Б., Переверзина О. Ю., Чирковская Е. Г. Матрица сквозных и дифференцирующих компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти. Паспорта ключевых компетенций модели РС ОПВ // Личность: ресурсы и потенциал. – 2024. – № 1. – С. 89–112. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=75085181>
19. Рябова Т. В. Профессионально значимые характеристики личности государственных служащих // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. – 2019. – Т. 19, № 2. – С. 194–198. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38187414> DOI: <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2019-19-2-194-198>
20. Гаркуша Н. С., Алексеева А. С., Асмолова Л. М. Цифровая культура руководителя образовательной организации: методологические подходы к исследованию // Science for Education Today. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 123–147. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54390176> DOI: <https://doi.org/10.15293/2658-6762.2304.06>
21. Schwartz S. H. An overview of the Schwartz theory of basic values // Online readings in Psychology and Culture. – 2012. – Vol. 2 (1). – P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
22. Ильина О. Н., Лепехин Н. Н., Маничев С. А. Проактивное рабочее поведение: концепции и направления исследований // Организационная психология. – 2022. – Т. 12, № 1. – С. 92–127. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48522966> DOI: <https://doi.org/10.17323/23120-5942-2022-12-1-92-127>
23. Лепехин Н. Н., Лебедева П. А., Круглов В. Г. Диспозиционные предикторы выбора стратегий изменений в работе персоналом организации // Петербургский психологический журнал. – 2020. – № 31. – С. 64–95. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44007575>
24. Кролевецкая Е. Н., Исаев И. Ф., Собянин Ф. И. Типология педагогического взаимодействия субъектов образовательного процесса в вузе: полисубъектный подход // Педагогика. Вопросы теории и практики. – 2023. – Т. 8, № 4. – С. 413–418. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50754063> DOI: <https://doi.org/10.30853/ped20230065>

Поступила: 18 июля 2025

Принята: 2 сентября 2025

Опубликована: 31 октября 2025

Заявленный вклад авторов:

Вклад соавторов в сбор эмпирического материала представленного исследования, обработку данных и написание текста статьи равнозначный.

Все авторы ознакомились с результатами работы и одобрили окончательный вариант рукописи.

Информация о конфликте интересов:

Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов в связи с публикацией данной статьи



Информация об авторах

Гаркуша Наталья Сергеевна

доктор педагогических наук, доцент, директор,
Дирекция приоритетных образовательных инициатив,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Нику-
лино, проспект Вернадского, д. 82, стр. 1, Россия.
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2082-1283>
SPIN-код: 6606–5266
E-mail: garkusha-ns@ranepa.ru

Кролевецкая Елена Николаевна

доктор педагогических наук, доцент, директор проекта,
Дирекция приоритетных образовательных инициатив,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Нику-
лино, проспект Вернадского, д. 82, стр. 1, Россия.
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1312-3638>
SPIN-код: 6736–7392
E-mail: krolevetskaya-en@ranepa.ru

Авалуева Наталия Борисовна

кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник,
Дирекция приоритетных образовательных инициатив,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Нику-
лино, проспект Вернадского, д. 82, стр. 1, Россия.
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5044-7076>
SPIN-код: 5195–6112
E-mail: avalueva-nb@ranepa.ru



A model of personality traits in the field of management: An expert assessment of the content with the main focus on the effectiveness of job performance

Natalya S. Garkusha¹, Elena N. Krolevetskaya¹, Nataliya B. Avalueva  ¹

¹ Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Moscow, Russian Federation

Abstract

Introduction. The problem of preparing highly qualified, sought-after professionals in the field of state and municipal administration possessing stable personal qualities in higher educational institutions determined the purpose of this study which is to substantiate the Model of personality traits as the basis of the system of preparing future public servants in higher educational institutions.

Materials and Methods. The choice of methodological approaches and methods is determined by the meaning of the concepts of ‘personality’ and ‘personality trait’. In order to structure and build the “framework” of the Model of future public servant’s personality traits, the modeling method and system approach were used. In order to fill the Model with meaningful content the authors followed the setting-incremental approach. The methods of expert assessment and focus groups were used for verification, the interview method - for validation of the Model.

Results. Personality traits are considered as a unity of cognitive, psychological and social properties of the personality, determining its direction, features of perception of the surrounding world, behavior modes and adjustment ability. The Model of personality traits of future public servants as the basis of their preparation in higher educational institutions has been developed and substantiated. The categories of value orientations, intellectual potential, personality orientations of the future public servant and proactive personality of the future public servant are filled with meaningful content.

Acknowledgments

The study was financially supported by the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration by assignment. Project No. 12.11-2025-1 (“Justification and development of a set of general development programs for an educational organization of higher education aimed at developing the personal and managerial qualities of students”).

For citation

Garkusha N. S., Krolevetskaya E. N., Avalueva N. B. A model of personality traits in the field of management: An expert assessment of the content with the main focus on the effectiveness of job performance. *Science for Education Today*, 2025, vol. 15 (5), pp. 139–158. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2658-6762.2505.07>

  Corresponding Author: Nataliya B. Avalueva, avalueva-nb@ranepa.ru

© Natalya S. Garkusha, Elena N. Krolevetskaya, Nataliya B. Avalueva, 2025



Conclusions. *The Model which was developed, verified, validated and tested by the authors, is being implemented at the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration as the basis for preparing future public servants in higher educational institutions.*

Keywords

Future employee; Public servants; Personality traits; Proactive personality; Model of personality traits; Value orientations; Intellectual potential; Personality orientation.

REFERENCES

1. Laguna R. F. D., Aguinaga D. Li., Torres D. E. C., Cueto B. A. L. Soft skills and the use of industry 4.0 as determinants of professional development in engineering graduates: A SEM approach. *Sustainable Futures*, 2025, vol. 10, pp. 100742. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100742>
2. Fernandez S., Terrier L., Kim S. Personality is no stranger to occupational choice among hospitality graduates. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 2023, vol. 32, pp. 100435. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100435>
3. Chadha P., Upadhaya G., Devi N. Exploring the nexus of personality traits, self-efficacy, and entrepreneurial intention: A study of university students. *The International Journal of Management Education*, 2025, vol. 23 (2), pp. 101136. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2025.101136>
4. Ouni S., Boujelbene Y. The mediating role of big five traits and self-efficacy on the relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial behavior: Study of Tunisian university graduate employees. *Evaluation and Program Planning*, 2023, vol. 100, pp. 102325. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102325>
5. Verbree A-R., Maas L., Hornstra L., Wijngaards-de Meij L. Personality predicts academic achievement in higher education: Differences by academic field of study? *Learning and Individual Differences*, 2021, vol. 92, pp. 102081. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2021.102081>
6. Wietholter J. P., Maynor L. M., Clutter J. L. Personality and academic performance during years two and three of a doctor of pharmacy curriculum. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 2024, vol. 88 (3), pp. 100675. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ajpe.2024.100675>
7. Matešić K., Ružić V., Galić S. Investigating the relationship between cognitive abilities, memory function, and personality traits: A study of the WAIS-IV, WMS-IV, and NEO-FFI. *Personality and Individual Differences*, 2025, vol. 237, pp. 113045. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113045>
8. Caciolatti L., Lee S. H., Molinero C. M. Clashing institutional interests in skills between government and industry: An analysis of demand for technical and soft skills of graduates in the UK. *Technological Forecasting and Social Change*, 2017, vol. 119, pp. 139-153. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.024>
9. Poláková M., Suleimanová J. H., Madzik P., Copuš L., Molnárová I., Polednová J. Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, 2023, vol. 9 (8), pp. e18670. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>
10. Karaca-Atik A., Meeuwisse M., Gorgievski M., Smeets G. Uncovering important 21st-century skills for sustainable career development of social sciences graduates: A systematic review. *Educational Research Review*, 2023, vol. 39, pp. 100528. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2023.100528>



11. Chatterji N., Manohar S., Verma B. Assessing the influence of graduate characteristics on employer satisfaction: A multi-dimensional analysis. *The Open Psychology Journal*, 2023, vol. 16 (1). DOI: <https://doi.org/10.2174/18743501-v16-230831-2023-39>
12. Pantaruk S., Khuadthong B., Imjai N., Aujiapongpan S. Fostering future-ready professionals: The impact of soft skills and internships on hospitality employability in Thailand. *Social Sciences & Humanities Open*, 2025, vol. 11, pp. 101371. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101371>
13. Izbassar A., Muratbekova M., Amangeldi D., Oryngozha N., Shamoï P. Intelligent system for assessing university student personality development and career readiness. *Procedia Computer Science*, 2024, vol. 231, pp. 779-785. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.138>
14. Gunarathne N., Senaratne S., Herath R. Addressing the expectation–performance gap of soft skills in management education: An integrated skill-development approach for accounting students. *The International Journal of Management Education*, 2021, vol. 19 (3), pp. 100564. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100564>
15. Emanuel F., Ricchiardi P., Sanseverino D., Ghislieri C. Make soft skills stronger? An online enhancement platform for higher education. *International Journal of Educational Research Open*, 2021, vol. 2, pp. 100096. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2021.100096>
16. Ermolaeva M. V., Isaev E. I., Lubovsky D. V. Personality trait development in psychology students during the graduate year. *Psychological Science and Education*, 2020, vol. 25 (2), pp. 33-43. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42810958> DOI: <https://doi.org/10.17759/pse.2020250203>
17. Baykova L. A., Dementyeva M. N., Makeeva E. A. Point-scoring technology as means of stimulating personal self-development of university students. *Psychological and Pedagogical Search*, 2024, no. 1, pp. 17-24. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=67960371>
18. Sheburakov I. B., Pereverzina O. Y., Chirkovskaya E. G. Matrix of cross-cutting and differentiating competencies of managers and specialists of public authorities. Passports of key competencies of the RS OPV model. *Personality: Resources and Potential*, 2024, no. 1, pp. 89-112. (In Russian) URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=75085181>
19. Ryabova T. V. Professionally important personal characteristics of government employees. *News of Saratov University. New series. Series: Philosophy. Psychology. Pedagogy*, 2019, vol. 19 (2), pp. 194-198. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38187414> DOI: <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2019-19-2-194-198>
20. Garkusha N. S., Alekseeva A. S., Asmolova L. M. Digital culture of the head of an educational institution: Methodological approaches to research. *Science for Education Today*, 2023, vol. 13 (4), pp. 123-147. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54390176> DOI: <https://doi.org/10.15293/2658-6762.2304.06>
21. Schwartz S. H. An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2012, vol. 2 (1), pp. 1-18. DOI: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
22. Ilyina O. N., Lepekhin N. N., Manichev S. A. Proactive work behaviour: A review of the concepts and research directions. *Organizational Psychology*, 2022, vol. 13 (1), pp. 97-127. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48522966> DOI: <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-1-92-127>
23. Lepekhin N. N., Lebedeva P. A., Kruglov V. G. Dispositional predictors of job crafting of organization personnel. *Petersburg Psychological Journal*, 2020, vol. 31, pp. 64-95. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44007575>
24. Krolevetskaya E. N., Isaev I. F., Sobyenin F. I. Typology of pedagogical interaction between educational process subjects at university: A polysubject approach. *Pedagogy. Theory & Practice*,



2023, vol. 8 (4), pp. 413-418. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50754063>
DOI: <https://doi.org/10.30853/ped20230065>

Submitted: 18 July 2025

Accepted: 2 September 2025

Published: 31 October 2025



This is an open access article distributed under the [Creative Commons Attribution License](#) which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. (CC BY 4.0).

The authors' stated contribution:

The contribution of authors to the collection of empirical material of the presented research, data processing and writing of the text of the article is equivalent.

All authors reviewed the results of the work and approved the final version of the manuscript.

Information about competitive interests:

The authors declare no apparent or potential conflicts of interest in connection with the publication of this article

Information about the Authors

Natalya Sergeevna Garkusha

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Director of the Directorate of Priority Educational Initiatives,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public
Administration,
82, building 1, Vernadsky Avenue, internal territory of the city municipal
district Troparevo-Nikulino, Moscow, 119571, Russian Federation.
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2082-1283>
E-mail: garkusha-ns@ranepa.ru

Elena Nikolaevna Krolevetskaya

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Project Director of the Directorate of Priority Educational Initiatives,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public
Administration,
82, building 1, Vernadsky Avenue, internal territory of the city municipal
district Troparevo-Nikulino, Moscow, 119571, Russian Federation.
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1312-3638>,
E-mail: krolevetskaya-en@ranepa.ru





Nataliya Borisovna Avalueva

PhD in Pedagogy, Leading Researcher,
Directorate of Priority Educational Initiatives,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public
Administration,
82, building 1, Vernadsky Avenue, internal territory of the city municipal
district Troparevo-Nikulino, Moscow, 119571, Russian Federation.
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5044-7076>
E-mail: avalueva-nb@ranepa.ru