

Детерминанты формирования индивидуальной карьерной стратегии*

В. Н. Маркин

доктор философских наук, профессор социальной психологии, профессор кафедры психологии управления факультета социальной психологии Московского городского психолого-педагогического университета

В статье рассматривается понятие карьеры не просто как должностное достижение в профессиональном плане, но и как процесс самореализации личности, достижения ею профессиональных и жизненных вершин (акме). Рассматриваются детерминанты обозначенного карьерного пути на разных уровнях: личностном, субъектно-профессиональном, межличностном, управленческом, организационном. Излагается авторское понимание индивидуальной жизненной стратегии личности. Анализируются на этой основе особенности карьерных стратегий учащейся молодежи и государственных гражданских служащих.

Ключевые слова: карьера, индивидуальная жизненная стратегия, детерминанты карьерного роста, жизненная позиция личности, самореализация, акме, карьерный климат организации.

Понятие «карьера» не традиционно и неоднозначно для российского мышления. Длительное время оно отождествлялось с карьеризмом, было отягощено отрицательными смыслами безоглядного стремления «наверх»...

Для того чтобы преодолеть неоднозначное влияние традиционного мышления, необходимо пересмотреть категориальный ряд явления и понятия «карьера». Как правило, мы его сужаем. Карьера — не просто должностное достижение в профессиональном плане, хотя должностное достижение входит в содержание карьеры. Но в личностном плане чрезвычайно важно и то, что карьерный профессиональный рост у социально зрелой личности неотъемлемо

связан с самореализацией, счастьем личности, ее акме. Это не просто профессиональная, а человековедческая категория.

Если содержание понятия «карьера» оторвать от внутренних интимных характеристик, она примет «неодушевленный» вид и будет характеризовать личность как «персону» (совокупность социальных и профессиональных ролевых масок). Архетип «персона» (по К. Юнгу) несет как позитивное, так и негативное содержание. «Маски» выступают своеобразным атрибутом роли и поэтому необходимы (имидж — сигнал). Персона позволяет закрыть от бестактного любопытства внутренний мир. Но относиться к «маскам» важно инструментально, не

* Статья написана в рамках реализации ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009–2013 гг.

подменять ими свою личностную сущность. Это требование относится и к понятию «карьера». Карьерный рост необходимо связывать прежде всего с эго (Я) личности. И через это с такими аспектами жизни, как самореализация, счастье, акме. Карьера — это способ бытия личности, а не просто профессиональное достижение.

Следует добавить также, что карьера — не только личностное явление. Карьера — это и объективная (онтологическая) жизненная задача. А решение любой задачи как минимум двухвекторно: оно объединяет потенциал карьерной активности личности и условия активности (потенциал карьерных возможностей среды). Карьера всегда детерминирована двумя рядами условий-факторов: субъективных (сюда относится и индивидуальная жизненная стратегия личности) и объективных, исходящих от окружающей среды. И прежде всего от запроса социума и конкретной организации на тип работника.

Подход к явлению и понятию «карьера» не только в профессионально-личностном, но и экзистенциально-личностном плане (существования и осуществления) чрезвычайно важен в современных социально-экономических условиях. Сегодня общество (а более точно, со-

циум в целом) переживает переход от индустриального к постиндустриальному статусу. И это меняет все основания оценки и самооценки жизнедеятельности личности, детерминанты формирования ее индивидуальной жизненной стратегии.

Рассмотрим эти изменения, условия-факторы, приводящие к усилению значимости личностного механизма (архетипа) эго (Я) в содержательном поле карьеры (табл. 1).

Исходя из постиндустриальных тенденций развития общества (социума), можно зафиксировать ведущие социальные детерминанты развития личности и ее жизненной и профессиональной карьеры: наукоемкость (около 90 % всех когда-либо существовавших ученых живут в наши дни), информация (информационное обеспечение — суперкомпьютер «Белая версия» совершает 12,3 триллиона операций в секунду), креативность (инновационность, творчество). Сюда следует добавить еще и время. В условиях постиндустриального общества обостряется проблема культуры времени, его использования как социумом в целом, так и конкретной личностью.

Обозначенные детерминанты выступают качествами авторской личности, ее универсальными ресурсами: наукоем-

Таблица 1

Цивилизационные этапы развития общества (социума)

№ п/п	Параметры сравнения (доминирует)	Доиндустриальное общество	Индустриальное общество	Постиндустриальное общество
1	Базовые технологии	Трудоемкие	Капиталоемкие	Наукоемкие
2	Основной производственный ресурс	Сырье	Энергия	Информация (знание)
3	Статус человека	Природный индивид (физическая сила)	Общественный индивид (социальность, исполнительность)	Личность (авторская личность, человеческие ресурсы, человеческий капитал)

кость как способность к овладению наукоемкими технологиями; информация как образованность, масштаб мышления; креативность как форма самореализации личности. О времени нужно сказать особо. Любое время — это прежде всего время человеческой жизни. Отсюда успешный карьерный рост, растянутый в пространстве и времени, — это оптимально использованное время человеческой жизни.

Выход на передний край постиндустриализма авторской личности меняет и трактовки профессионализма, что чрезвычайно важно для понимания современной карьеры. Профессионализм сегодня не просто умелость (мастерство). Профессионализм в современном понимании — это умелость, одухотворенная стремлением личности предъявить миру свое *Я* в деловом поле той или иной деятельности, зафиксироваться (опредметиться) в ее результате. Так, профессионализм, а вместе с ним и карьера, накрепко сплавляются с эго (*Я*) личности.

Рассматривая данный аспект проблемы предельно широко (в теоретико-методологическом плане), следует сказать, что мы являемся свидетелями проявления исторического закона возвышения человека как личности (ее потребностей). И прежде всего «предельной» (высшей) потребности — в самоосуществлении (признании), субъективно осознаваемой как цель и смысл индивидуальной жизни. Следует особо подчеркнуть, что данная потребность возникает не на пустом месте, а в рамках конкретно-исторической формы общественного (и организационного) развития — постиндустриализма.

Направленность и содержание *Я* личности (базовые жизненные ценности,

нравственный поведенческий код, «кровная идея» и т. д.) начинают выступать базовыми детерминантами профессионального развития. Для организации работа с авторской личностью и ее карьерой (за которой стоит потребность в самоосуществлении) выступает формой развития человеческого капитала, человеческих ресурсов.

Отсюда возникает целая система требований к современному руководителю. И прежде всего необходимость понимания им новой человеческой ситуации, которая возникла в профессионализме, в поле карьеры.

В поле карьеры руководитель работает с персоналом. О самом руководителе, его карьере — отдельный разговор.

Персонал — это люди, в итоге — конкретный человек. Конкретный человек предстает перед нами: как субъект деятельности и субъект жизни (С. Л. Рубинштейн). В любой организации существует два вида управленческих функций: производственные (управление деятельностью) и человековедческие (руководство людьми). Отсюда потребность в объемном мышлении руководителя (альтернатива — плоское, одномерное мышление). Объемное мышление — способность видеть одновременно несколько планов организационных процессов (и прежде всего производственный и человековедческий). В итоге это процессный (процессуальный) подход (процесс в процессе): движение деятельности и движение людей в деятельности. Руководитель должен «держат» двуплановый постоянный ответ: что происходит с деятельностью, ее продуктом (от ручного труда к ноу-хау); что делается с людьми в этой деятельности (умонастроение, здоровье, достаток). В данном

случае это умение видеть развитие организации и как функциональный, и как человековедческий процесс (не или — или, а и — и). В итоге это ответ на вопрос: обладает или нет руководитель таким свойством мышления, как человекомерность (человекообразность). В эту совокупность, парадигму мышления руководителя и вписывается вся совокупность проблемы карьеры.

От отношения руководителя к персоналу зависит карьерный климат в организации (табл. 2).

Современное мышление руководителя и карьерный климат организации, зависящий от него, выступают действенной детерминантой карьерного роста личности, можно зафиксировать и одно из главных противоречий карьерного поведения между индивидуальной жизненной стратегией личности и антикарьерным стилем руководства, который демонстрирует руководитель.

Карьера на уровне эго (Я) — это поиск смысла. В итоге всегда смысла жизни.

Поэтому так важно постичь содержание внутреннего мира личности, выражением которого и выступает индивидуальная жизненная стратегия.

Так стыкуются смыслы объективного мира (социума) и субъективные смыслы личности (предметов и явлений, в которых личность открывает свою мотивацию). Онтология и феноменология. Карьера в этих условиях воплощает в себе синтез целей и социума, и личности, ее акме, самореализацию, счастье. Отсюда такой интерес представляют собой внутренние детерминанты развития личности, ее субъективного проявления и карьерного поведения.

Личность — это способность индивиду жить, выражая свое «Я» через собственный жизненный выбор и ответственность за него. Личность и ее «Я» являются качеством, а качество имеет степень развития. Кроме степени выраженности (через способность к выбору) «Я» личности обладает таким системным свойством, как «сила-Я», которая выступает силой личности (табл. 3).

Таблица 2

Типы карьерного климата организации

Личностное Отношение к работнику Обезличенное	↑	Пассивно-личностный карьерный климат	Активно-личностный карьерный климат
	↓	Пассивно-безличностный карьерный климат	Активно-безличностный карьерный климат
		← Пассивное отношение к целям организации Активное отношение к целям организации →	

Сила Я
(Сила личности)

Слабое Я	Сильное Я
<ul style="list-style-type: none"> • Плохо переносит психическое напряжение. Эмоционально неустойчива 	<ul style="list-style-type: none"> • Эмоционально устойчива (спокойна, выдержана)
<ul style="list-style-type: none"> • Легко меняет свои жизненные установки. Внушаема 	<ul style="list-style-type: none"> • В принципе невнушаема
<ul style="list-style-type: none"> • Не любит принимать самостоятельные решения («как все») 	<ul style="list-style-type: none"> • Самостоятельна. Нет страха перед необходимостью принимать решения
<ul style="list-style-type: none"> • Неудачи воспринимает как катастрофу. Боязнь неопределенности и риска 	<ul style="list-style-type: none"> • Устойчива к неудачам. Воспринимает их как жизненный и профессиональный урок. Неопределенность воспринимает как творческую ситуацию. Не боится риска. Проявляет большой интерес ко всему новому
<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточная вера в себя, низкие самооценка и самоуважение. Зависимость от оценки со стороны окружающих. Скована в межличностных отношениях (особенно в интимных отношениях). Идет на поводу других людей, не способна сказать «нет» 	<ul style="list-style-type: none"> • Хорошая социальная интеграция. Уверенна в себе. Реалистичная, с тенденцией к завышению самооценки. Гибкость в межличностных отношениях. Склонность к лидерству. Способна подавлять нежелательные стремления, порывы. Умеет сказать «нет». И себе, и другим
<ul style="list-style-type: none"> • Невротические симптомы (раздражительна, утомляема, фобии, тревожность, склонность к истерике), неадекватна: склонна к суевериям и мистике 	<ul style="list-style-type: none"> • Не подвержена невротической усталости (без истерик и паники). Реалистична. Способна адаптироваться к весьма неблагоприятным условиям. Умеет рассчитывать последствия своих действий. Не склонна к суевериям и мистике
«НЕ-БОЕЦ»	«БОЕЦ»

«Сила Я» (сила личности) проявляется в итоге как ощущение своего Я в виде стержня, вокруг которого организуется, интегрируется личность (механизм «само», «Я-сам»); как способность реализовать свое Я, «предъявить» себя миру; отношение к себе как к уверенному, надежному, волевому человеку (субъекту).

«Я-эффективность» (силу личности) можно рассматривать как стратегическое свойство личности, базовую детерминанту ее жизненной стратегии, карьерного роста.

Основы жизненной стратегии личности закладываются в глубоком детстве, с базовой (формирующейся в семье, в школе) культуры, с картины мира, с мировоззрения. Здесь формируются главные свойства направленности личности: биофил или некрофил, разрушитель или созидатель, стремление к благополучию (иметь), жизнестроительство (быть), житнетворчество (быть многим). Высшая форма — надситуативная активность, неадаптивное поведение (В. А. Петровский). В этом случае личность не приспосабливается к жизнен-

ным и профессиональным ситуациям («гомеостаз», адаптивность, подчинение и исполнительность), а осваивает их (авторство, в том числе и в сфере карьеры). Отсюда необходимо знать интересы и понимать интересы молодежи, фиксируемые в мечтах, жизненных планах (целях), в факторах жизненного успеха.

Обратимся к замыслам современной школьной молодежи (1993–2010 гг.) (табл. 4).

Выборочная совокупность составила 1920 человек: школьники общеобра-

зовательных школ Москвы (IX кл. — 34,6 %, X кл. — 30,9 %, XI кл. — 34,5 %, муж. — 41,0 %, жен. — 59,0 %). Выборка целевая, квотная, на последнем этапе отбора опрашивалась учебная группа (класс). В выборке представлены все типы школ (обычная общеобразовательная школа, лицей, гимназия) [1; 6; 10; 11 и др.].

Обозначенные позитивные тенденции еще более четко проявились в исследованиях 2004–2010 гг. (табл. 5–9).

Таблица 4

Изменения в сознании учащейся молодежи за 1993–2010 гг. под влиянием трансформации российского общества

1993	2010
<p>По сравнению с 1960–1970-ми гг. произошли очевидные изменения в ядре молодой личности:</p> <p>нарастание индивидуалистических, материальных и потребительских ценностных ориентаций;</p> <p>снижение роли общественных, духовных и творческих интересов и потребностей;</p> <p>изменение в доминирующих мотивах и характере отношений (в 60–70-е гг. — девизы жизни: «принести пользу людям» (1-е место), «труд на благо своей страны» (2-е место). В 1993 г. эти девизы заняли последние места в иерархии жизненной мотивации.</p> <p>В 60–70-е гг. жизненное кредо: «Светя другим, сгораю»; «Через тернии — к звездам». В 1993 г. — «Хочешь жить — умей вертеться»; «Живи сегодняшним днем — завтра может не наступить»; «Кто смел, тот и съел».</p> <p>На вопрос: «Что бы вы сделали, если бы всё смогли?» в 60–70-е гг. : «Вернул бы жизнь всем, кто погиб за Родину»; «Уничтожил бы все болезни». В 1993 г. — «Убил бы своих врагов».</p> <p>Резко возросла значимость материального благополучия (66,0 %). Значительно сни-</p>	<p>По сравнению с 1993 г. произошли определенные подвижки в ценностно-смысловом ядре молодой личности:</p> <p>стало несколько меньше эгоистических высказываний.</p> <p>Доминировали девизы: «Люби себя, помоги другим»; «Мои интересы — интересы семьи — интересы товарища — интересы страны в целом».</p> <p>Заметно повысился патриотизм.</p> <p>Сократилось число молодых людей, желающих уехать из страны (не 60,0 %, а 35–40 %).</p> <p>Интерес к будущему Родины проявили почти в 3 раза больше учащихся (1993 — 7 %, 2010 — 20 %).</p> <p>Изменилось психологическое отношение к материальным ценностям. Материальное благополучие как жизненная цель осталось на первом месте, но для многих деньги — уже не символ богатства, а средство жизни, возможности (каждый 3-й учащийся считает, что «богатство не главное в жизни».</p> <p>Резко вырос престиж высшего образования. Более 70 % выпускников стремятся в вузы. Конкурсы — 3–4 человека на место, а в наиболее престижные вузы — до 12 человек.</p>

<p>зился процент учащихся, стремящихся в вузы (вместо 70–80 % их стало 37,8 %). Изменился престиж профессий. На место врача, учителя, инженера, космонавта, учебного встали: коммерсант, экономист, юрист (как более доходные). Крайние случаи: путана, киллер («мечтаю стать киллером»)</p>	<p>Мотивация разная: «от приобретения профессии по призванию» до «уйти от армии», «найти мужа» и т. д. Остались проблемы с нравственными принципами и нормами, многие по-прежнему считают, что свобода — это «вседозволенность» («делать все то, что я захочу»)</p>
--	---

Таблица 5

Факторы жизненного успеха, по мнению учащихся Москвы

№ п/п	Факторы жизненного успеха	%
1	Хорошее образование	70,9
2	Сильная воля	42,0
3	Целеустремленность и трудолюбие	38,1
4	Интеллектуальные способности	31,3
5	Необходимые знакомства, связи	27,5
6	Деньги	22,8
7	«Пробивные способности»	20,4
8	Коммуникабельность, обаяние	15,3
9	Удачное стечение обстоятельств	7,2
10	Другое	1,0
11	Затруднились ответить	0,4

Таблица 6

Планы выпускников школ Москвы (%)

Планы	IX класс	X класс	XI класс	Среднее
Поступить в вуз	52,0	70,6	77,8	66,8
Поступить в колледж	27,7	8,3	4,8	13,6
Поступить в профтехническое училище	9,6	3,4	1,7	4,9
Пойти работать по найму	0,2	0,2	1,5	0,6
Заняться коммерцией, открыть «свое» дело	1,8	2,4	0,4	1,5
Совмещать учебу с работой	7,0	12,4	11,5	10,3
Другое	7,5	2,7	2,2	4,1

Таблица 7

Востребованность (по мнению учащихся старших классов Москвы) специалистов с высшим образованием для России через 5 лет

Место п/п	Специалисты	%
1	Работники здравоохранения	36,1
2	Экономисты	32,4
3	Юристы	24,6
4	Педагоги	24,0
5–6	Работники авиакосмической отрасли	18,2
5–6	Работники сферы обслуживания	18,2
7	Профессии естественного профиля (физики, химики, биологи и т. п.)	17,8

8	Профессии гуманитарного профиля (философы, психологи, лингвисты и т. д.)	14,5
9	Менеджеры	14,4
10	Энергетики	11,1
11	Специалисты машиностроения, металлургии	11,0
12	Специалисты сельского хозяйства	9,8
13	Специалисты строительных профессий	9,6
14	Другое	8,6
15	Профессии сферы культуры (артисты, библиотекари)	7,4
16	Специалисты разведки и добычи полезных ископаемых	7,2

Таблица 8

Взгляд учащихся школ Москвы на будущее России в XXI веке (%)

XXI век — это век расцвета нашей страны, ее ждет великое будущее	24,8
Ситуация изменится к лучшему, но не сильно	33,2
Ситуация ухудшится, но не сильно	7,7
Страну ждет прозябание и угасание	5,6
Затрудняюсь ответить	20,8
Другое	7,7

Таблица 9

Жизненные цели, на которые ориентируются школьники Москвы при выборе профессии

Место п/п	Цели	%
1	Иметь высокий заработок	68,6
2	Стать высококвалифицированным специалистом	62,4
3	Сделать карьеру	41,1
4	Стать уважаемым человеком в обществе	32,4
5	Раскрыть свои способности	27,5
6	Стать человеком высокой культуры	11,5
7	Другое	3,0

Старший школьный возраст — время интенсивного развития личности, становления теоретического и логического мышления, мировоззренческих чувств, Я-концепции. Это время бурных смысловых поисков: жизненного и личностного самоопределения, куда органично вписываются и профессиональное самоопределение и глубинные детерминанты будущего карьерного поведения.

Размышляя над социальным становлением подрастающего поколения, следует отметить такой проблемный вопрос, как мировоззренческая запущенность совре-

менной молодежи. У молодых людей существуют серьезные затруднения с осмыслением базовых ценностей активно развивающейся жизни, инновационных и демократических путей развития страны и собственной жизни в этих рамках. Под мировоззренческой запущенностью мы понимаем слабое представление становящейся личности о себе самой как об экономически самостоятельном субъекте, обладающем не только юридическими правами и обязанностями, но и неким «первоначальным капиталом» — самим собой. Поэтому жизненная и предприниматель-

ская активность личности должна быть направлена и в отношении самой себя, собственного карьерного развития.

Жизненное самоопределение в юности проявляется в итоге как система перспективного ориентирования личности в человеческом мире, как латентная диспозиция социальной готовности и активности, которая проявляется затем и в профессиональном пространстве, и в карьерном поведении. Чрезвычайно важно учитывать этот момент в развитии социума, его гражданских оснований.

Именно отсутствие постоянного углубленного внимания к широким мировоззренческим (ценностным) вопросам воспитания молодежи в российском обществе приводит, на наш взгляд, к деформациям профессионального поведения работников и прежде всего государственных и муниципальных служащих в области гражданской ответственности перед обществом.

Рассмотрим данные социально-психологического исследования гражданского поведения государственных служащих регионального уровня (табл. 10, 11).

Таблица 10

Гражданские ценности как фактор профессионального поведения государственных служащих (по результатам опроса государственных служащих регионального уровня), %

Понятия (ценности)	Общие данные		Ранг по показателю «есть сейчас»
	должны быть	есть сейчас	
Гражданский мир и согласие в стране	46,1	44,0	1
Конституция РФ	37,5	36,9	2
Государственные интересы	54,5	33,0	3
Благо и процветание Родины (народа)	51,5	22,5	4
Честь и достоинство	46,0	21,0	5
Патриотизм	27,5	18,5	6
Гражданский долг (п/д отечеством)	36,0	17,0	7
Права и свободы человека	47,1	16,5	8
Флаг, герб, гимн страны	18,0	12,5	9
Демократическое общество	27,0	7,5	10
Гражданское общество	19,5	7,5	11

Таблица 11

Цели профессиональной деятельности государственных служащих (по результатам опроса государственных служащих регионального уровня), %

Цели деятельности	До 30 лет	30–45 лет	40–60 лет	Общие данные	Ранг
Затрудняюсь ответить	23,7	29,1	16,1	23,5	1
Работа на благо общества, помощь людям	13,6	21,5	30,6	22,0	2
Служение интересам государства	13,6	22,8	14,5	17,5	3
Карьерный рост	15,3	13,9	8,1	12,5	4
Добросовестное выполнение служебных обязанностей	11,9	5,1	12,9	9,5	5
Получение профессионального опыта, достижение высоких профессиональных результатов	20,3	2,5	1,6	7,5	6

Общая численность принявших участие в исследовании составила 200 государственных служащих, работающих в различных структурах государственной службы регионального уровня. Из них 25 — руководители (начальники отделов) и 175 — специалисты различных должностей [4; 7; 9; 14 и др.].

В результате исследования выявлено три типа специалистов по базовым критериям гражданственности (служение интересам государства, работа на благо общества, помощь людям).

1. Госслужащие, у которых гражданственность выражена на уровне поведения (гражданская позиция) — 39,5 %.

2. Госслужащие, у которых в духовном потенциале зафиксировано знание гражданских ценностей, но они не проявляются устойчиво в поведении — 37,0 %.

3. Госслужащие, у которых гражданская направленность не проявляется ни на уровне сознания, ни на уровне поведения — 23,05 %.

Получается, что у 60,5 % гражданских служащих регионального уровня в профессиональной мотивации (в том числе и карьерного продвижения) отсутствуют гражданские ценности.

Важно отметить, что профессионально-важные качества (ПВК) не рядоположены, а образуют нечто целое, систему. В каждом профессиональном ряду системообразующими выступают определенные качества. Есть профессии, специальности (например, педагогические, юридические, медицинские, культпросветительские, в том числе и государственной службы, входящие в категориальный ряд «человек—общество», «человек—человек»), в отношении которых при неразвитости гражданских качеств человек оказывается професси-

онально непригодным. Именно в этом случае карьерный рост данного человека бывает необычайно активным и агрессивным, но в человековедческом плане неодушевленным, деформированным.

Следует обратить внимание еще на одну линию детерминации выбора карьерного развития, профессиональных стремлений — материальный интерес. Именно вокруг проблемы «материального обеспечения» много различных социальных спекуляций. Исследования показывают, что разброс мнений здесь значительный: от мнения, что главное для меня «материальный интерес», до позиции — «общественный статус, должностное достижение для меня важнее нынешнего материального вознаграждения».

Вместе с тем между восхождением по должностным ступеням карьерного роста и материальным интересом не должно быть никаких противоречий. Эти явления взаимосвязаны. Следует отметить, что без богатства жить можно, без достатка нельзя.

Деньги могут уйти из целевого блока личности. Но при условии, что деньги в социуме поставлены на свое место и привязаны к факторам развития социума и степени участия личности в этом процессе.

Это большая, сложная и болезненная проблема России — «психология денег». Функции денег многообразны: образования сокровищ, меры стоимости, средство обращения и т. д. Но деньги — это и ресурс, «социальная энергия». И важно рационально управлять этими специфическими энергетическими потоками. Главнейшая задача этого управления — «привязать» деньги к об-

разованию, квалификации человека, к его активности на рабочем месте (в процессе решения общественных и организационных задач). Этот процесс можно назвать попыткой надеть на деньги социальную, а в идеале (через честь и достоинство профессионала) и нравственную «узду».

В материальном интересе работника закодировано соотношение «смыслового» и «целевого» уровней его субъектного, а значит, и карьерного потенциала. Цель (и совокупность реализующих ее задач) предстает перед работником в двух значениях: организационном и личностном. Перевод организационной цели (задачи) на личностный уровень работника — это специальная управленческая (в том числе и мотивационная, т. е. рефлексивная) работа. «Для совершения действия недостаточно... того, чтобы задача была субъектом понята: она должна быть им принята. А для этого необходимо, чтобы она нашла — непосредственно или опосредованно каким-то своим результатом или стороной — отклик и источник в переживании субъекта» [12, с. 151]. Отсюда важно, чтобы произошел целевой психосинтез и работник открыл в организационной (государственной, региональной) цели свой личностный смысл, а организационная цель в ее функцио-

нальном состоянии стала бы одновременно жизненной личностной целью работника (рис. 1).

Главное в работе руководителя с субъектным потенциалом работника и персонала в целом (это важно подчеркнуть еще раз) состоит в том, что задачи, решаемые организацией, должны обрести и личностную ориентацию конкретных работников. Личностная ориентированность, личностный интерес не возникают автоматически. В системе рефлексивного управления они заранее планируются, просчитываются и закладываются в организационные задачи. Это специальная управленческая (мотивационная) задача. Социальная мотивационная (рефлексивная) программа — это точное определение места интересов социально-психологических субъектов, специфических групп работников, составляющих совокупный трудовой коллектив в программе развития организации (рис. 2).

В рефлексивных программах развития организации в текущих функциональных задачах нельзя учесть персональный интерес каждого работника. Можно учесть базовый жизненный интерес той или иной социально-психологической группы, входящей в общность организации. Возникающие индивиду-

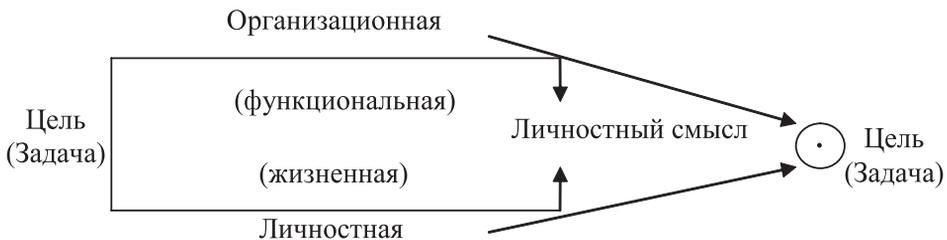


Рис. 1. Целевой психосинтез



Рис. 2. Социальная мотивационная программа и социально-психологические субъекты рабочей группы (организации)

альные проблемы решаются в рамках индивидуальной работы с персоналом. Применим тезис: «Единый подход ко всем, персональный подход к каждому!». Главный принцип обозначенной выше социальной программы — каждый работник достигает своих личных целей, когда достигает своих целей подразделения, в котором он трудится. Результат каждого подразделения усиливает достижения всего предприятия. Обозначенный принцип является ведущим в индивидуальной жизненной и карьерной стратегии каждого работника.

Так «материальный интерес» прямо или косвенно (осознанно или неосознан-

но) становится одной из ведущих (а в России сегодня, можно сказать, ведущей) детерминантой профессиональных устремлений, карьерного роста.

Государственное управление как вид распорядительной властной деятельности выступает «предметом» не только материального интереса, но и всего спектра потребностей человека. Стремление к власти (и карьера в этой сфере) — явление многозначное. Власть сама по себе (как самоцель) может быть главной потребностью и ведущим жизненным мотивом. Через власть человек стремится самоутвердиться в обществе по принципу превосходства. Желание

власти может носить инструментальный характер и определяться содержанием потребностей, которые человек хочет реализовать через обладание властью. Оптимальным является вариант, когда данное стремление мотивируется потребностью в социальной и профессиональной самореализации по принципу полезности (быть полезным обществу, служить людям, стать профессионалом госуправления и на этом поприще реализовать свои способности). Именно в этом случае госслужащий выступает носителем «кровной идеи», своей «жизненной задачи», которая совпадает, как правило, со смыслом его жизни. Такие люди воспринимают жизнь не просто как карьеру-продвижение, а как карьеру-миссию, служение. Высший уровень индивидуальной жизненной стратегии. Другой случай, если обладание «должностью», «мандатом на власть» рассматривается как инструмент удовлетворения личных материальных (и только) потребностей или достижения определенной правовой защищенности (для тех же целей).

Существует и компенсаторное стремление к власти (мотив часто неосознаваемый или тщательно скрываемый). Рольевой статус, место в пирамиде власти могут стать средством удовлетворения (компенсации) других — фрустрированных (нереализованных) жизненных потребностей, попыткой повышения своей заниженной самооценки, преодоления чувства неполноценности и т. д.

Мотивация государственных служащих, их карьерного поведения — достаточно сложная, многоплановая проблема. И прежде всего, с точки зрения интеграции сознательных и бессознательных элементов психики. «... Мы знаем, — от-

мечал Э. Фромм, — что человек — даже если он субъективно искренен — зачастую подсознательно руководствуется совсем не теми мотивами, которые он считает основой своего поведения: он может воспользоваться какой-либо конкретной концепцией, имеющей определенный логический смысл, но для него — подсознательно — означающий нечто совершенно отличное от этого “официального смысла”. Более того, мы знаем, что человек может попытаться устранить противоречия в своих чувствах с помощью идеологической конструкции или прикрыть подавляемую им мысль такой рационализацией, в которой выражается прямо противоположная идея» [13, с. 65].

Социальное лицо человека раскрывает его жизненная позиция. Автор в данной статье предлагает концепцию жизненной позиции, в которой фиксируется единство духовного и практического, практического и предметного в жизнедеятельности личности.

Жизненная позиция в рамках такого подхода — это способ включения личности в жизнедеятельность общества:

совокупность взглядов, убеждений, социально-значимых, прежде всего, профессиональных умений и соответствующих им действий личности, реализующих ее отношения к окружающему миру [8]. Единство духовного и практического (слова и дела, замысла и поступка, мотива и действия) становится принципом анализа жизнедеятельности личности, ее жизненной позиции.

Рассматривая профессиональное (карьерное) поведение личности (через включенность поведенческо-деятельностного компонента в структуру жизненной позиции), мы фиксируем *уровни активности жизненной позиции личности* в

рамках ее общественно-значимой направленности (уровни только называются, объем материала не позволяет дать им более широкую интерпретацию):

— активная жизненная позиция, или жизненная позиция высокого уровня активности;

— жизненная позиция среднего уровня активности;

— пассивная жизненная позиция с позитивным духовным потенциалом;

— пассивная жизненная позиция с негативным духовным потенциалом;

— негативная жизненная позиция.

За пределами этого ряда находится антиобщественная жизненная позиция. Антиобщественная жизненная позиция имеет структуру и уровни активности, практически аналогичные жизненной позиции позитивного типа, но прямо противоположные по содержанию и направленности. Это и придает деятельности не созидательный, а разрушительный характер по отношению как к обществу, так и к самой личности. Недопустимо в то же время (и это важно подчеркнуть) отождествление «разрушительной» и «позитивно-критической» активности личности. Последняя носит активно преобразующий характер в отношении отживших форм жизнедеятельности и характеризует жизненную позицию общественно-значимой направленности (сверхнормативная активность).

В контексте качественной характеристики важно различать и выделять ситуативную жизненную позицию. Характеристика ситуативной жизненной позиции неоднозначна. Данная позиция характеризует человека, не имеющего твердых убеждений, четкой жизненной линии. Над влиянием социальной ситуации, ее лидеров у человека в этом случае

может сложиться ситуативная жизненная позиция с потенциально позитивной направленностью или ситуативная жизненная позиция с потенциально негативной направленностью.

Жизненная позиция — это «деятельное лицо» личности в процессе решения социальных задач, возникающих при определенных условиях. Поэтому мы всегда фиксируем ее в форме той или иной конкретной позиции (политическая, трудовая, нравственная, правовая, эстетическая, коммуникативная и т. д.). Конкретные позиции следует рассматривать как различные «срезы» единой по содержанию и структуре жизненной позиции. В каждой конкретной обстановке жизненная позиция обращена к нам какой-то одной стороной, но в то же время проявляет в ней целокупный потенциал (голографический принцип).

Жизненная позиция как общее — не сумма конкретных позиций, а формируемое в результате многоуровневых и многоплановых их взаимодействий и осуществления всех интегративных процессов развития личности качественно новое образование — особая целостность (рис. 3).

Мы уделяли большое внимание раскрытию содержания жизненной позиции, так как считаем, что именно она вбирает в себя все индивидуальные проявления личности (в том числе карьерную стратегию) и выражает ее в содержании деятельности личности — направленности и активности жизненной позиции, в единстве «слова и дела», в устойчивой линии поведения (мотив — цель).

Жизненная позиция фиксируется на всех уровнях жизнедеятельности организационной общности: личностном,

субъектно-профессиональном, межличностном, управленческом, организационном. Индивидуальная жизненная (карьерная) стратегия вбирает в себя детерминанты активности личности на всех отмеченных уровнях и реализует их через направленность и содержание жизненной позиции, которая той или иной своей стороной характеризует социальный и профессиональный облик личности, ее карьерные возможности.

Личностный уровень — уровень жизненной и карьерной надежности, отношения к себе самой (самоотношение) как индивиду, субъекту, индивидуальности. В итоге — это уровень личностного развития (самостояния) и самоосуществления.

Субъектно-профессиональный уровень — включенность в решение общественных (организационных) задач, компетентность — компетенции как вид жизненного и профессионального капитала.

Межличностный уровень — статус общения в жизненном и профессиональном пространстве, открытость, диалогичность, доверие друг другу.

Управленческий уровень — способность работника руководить людьми, лидерские качества как основа выдвижения на руководящую должность. Чрезвычайно важна способность создавать личные профессиональные смыслы (мотивацию) в нижних звеньях организационной деятельности. В этих звеньях нужны не столько инициативные и талантливые работники, сколько исполнители, находящие интерес в четких процедурных (технологических) процессах. Удовлетворенность четкостью и порядком, системой вознаграждений как заменители профессиональной скуки (одномерности).

Организационный уровень — корпоративная культура, карьерный климат, психологический контракт между руководством и работниками: последние ак-



Рис. 3. Жизненная позиция личности (базовая модель)

тивно включаются в решение организационных задач, администрация замечает и ценит это, поощряет работников карьерным ростом.

Уровни жизнедеятельности организационной общности и действующие в их рамках детерминанты карьерной стратегии можно зафиксировать в виде табл. 12.

Таблица 12

Индивидуальная жизненная (карьерная) стратегия личности как система детерминант (уровни организационной общности)

Уровни организационной общности	Детерминанты
1	2
Личностный	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуально-психологические свойства: интеллектуальный уровень, творческое воображение, социабельность, эмоциональная чувствительность, тревожность, энергетическое напряжение, самоконтроль. • Биографические основы (уклад семьи, отношения с родителями, жизненный путь). • Сила—Я (сила личности). • Базовые ценности (критерии оценивания собственной личности, других людей, поведенческий код). • Картина мира, мировоззрение, концепция жизни, жизненное кредо. • Базовые жизненные отношения личности (социальный характер): к институтам власти, государству и обществу; к труду и собственности; к другим людям (аспекты: расовый, этно-национальный, конфессиональный, социокультурный); к окружающей среде (к природе, к материальным и духовным памятникам истории); к самому себе (открытие своего «Я»).
Субъектно-профессиональный	<ul style="list-style-type: none"> • Профессиональные ценности: профессионализм, карьера, личностное самоутверждение, командная работа. • Деловые качества (волеспособность, мотивация достижения, исполнительность, инициативность, способность работать в должностной иерархии). • Командная роль: стратегический лидер (руководитель); генератор идей («Бог»); проблематизатор («Гений»); организатор («Талант»); исполнитель («Деловой парень»); критический аналитик («Адвокат дьявола»). • Адекватность (способность не отставать от развития профессии, организации). • Компетентность: <ul style="list-style-type: none"> — смысловая; — целевая (надситуативная активность, неадаптивное поведение); — операциональная (коммуникативная, поведение в конфликтных ситуациях, социально-перцептивная,

	<p>антиципация (стратегическое видение, проектировочное мышление);</p> <ul style="list-style-type: none"> — ауторегулятивная (саморегуляция); — энергетическая (способность регулировать ресурсы своего потенциала); — рефлексивная компетентность; — взаимодействия (аттракция, способность к сотрудничеству, работа в группе, чувство другого человека, склонность к диалогу); — акме-компетентность (чувство «вершины», акме-мотивация, акме-способности); — степень самореализации в профессии (высокая, средняя, низкая).
Межличностный	<ul style="list-style-type: none"> • Коммуникабельность. • Способность к «именованным» отношениям. • Эмоциональная зрелость. • Самоконтроль в практических (конфликтных) ситуациях. • Тактичность, толерантность, способность к сотрудничеству, к компромиссам (консенсусу). • Способность к взаимодействию в рамках «оппонентного круга». • Способность сохранять собственное мнение. • Работа в рамках «кругового лидерства» (каждый ведущий и каждый ведомый в рамках поставленных задач).
Управленческий	<ul style="list-style-type: none"> • Концептуальность мышления (стратегическое, проективное, инновационное, маркетинговое, гражданское мышление). • Понимание организационной (государственной, региональной) политики и проекция ее на свой деятельностный уровень. • Личная жизненная и профессиональная миссия. • Лидерский потенциал. • Учет индивидуальных особенностей других людей при осуществлении управленческих задач. • Креативность (умение находить нестандартные решения управленческих задач). • Социально-психологическая подготовка: умение работать с группой, осуществлять командное взаимодействие. • Способность к управленческому воздействию. • Предрасположенность к демократическому стилю руководства.
Организационный	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративная культура (миссия, общее видение). • Умонастроение коллектива. • Традиции коллектива. • Действенность (сила) коллективного мнения. • Морально-психологический климат. • Карьерный климат. • Ценностно-ориентационное единство. • Сплоченность (эмоциональная идентификация).

- Поддержка инновационного поведения.
- Целевые отношения (к продукции, которую выпускает коллектив; услугам, которые он производит).
- Статус работника как организационного капитала (фиксируется в миссии), развитие организационного капитала как «человеческого ресурса» производства (реализуется практически)

Детерминанты индивидуальной жизненной стратегии взаимосвязаны и в совокупности (по направленности и личностному ценностному коду) представляют собой единое целое. Основанием единства и выступает жизненная позиция личности. Ганди подчеркивал: «Человек не может действовать правильно в одной сфере жизни, действуя неправильно в другой. Жизнь — неделимое целое» [5, с. 295].

Госслужба — социально активная профессия. Эгоизм, равнодушие здесь — всегда несчастье других людей. Понятно, что сегодня и государственному служащему несладко. Можно сказать, что он работает в социально экстремальных условиях (ситуациях). Но в норме (именно в норме, а не в идеале) побуждающим мотивом госслужащего-профессионала выступает не столько собственное страдание, сколько долг, ответственность за судьбу Отечества. Государственная служба — не просто профессия. Это — судьба. «Всякое государство, — писал мыслитель Иван Ильин, — организуется и строится ведущим слоем, живым отбором своих правящих сил... Судьба государства определяется качеством ведущего слоя, успехи государства суть его успехи; политические неудачи и беды народа свидетельствуют о его неудовлетворительности или прямо о его несостоятельности, может быть о его безволии, безыдейности, близорукости, а может быть его порочности и продажности. Та-

кова судьба всех народов: они расплачиваются унижениями и страданиями за недостатки своего ведущего слоя» [3, с. 210].

Мотивационные линии выражают содержание жизненных стратегий государственных служащих. Базовые ценности личности опредмечиваются в предметах и явлениях профессионального пространства и выступают в виде мотивов-целей. Таким явлением выступают и должности (должностные уровни), стремление к которым является карьерным. Успех этого стремления (карьерный рост) зависит от личностных и индивидуально-психологических качеств работника, их соответствия запросам конкретной организации. Их факторный рисунок, взаимодополнение и взаимодействие или способствуют карьерному росту, или препятствуют ему.

Рассмотрим сочетание различных личностных и профессиональных качеств и их влияние на эффективность карьерного роста. Приведем примеры.

Работник отличается высокой включенностью в деятельность организации и ее проблемы. Практически мы сталкиваемся с явлением трудоголизма, когда деятельность становится доминирующей стороной жизни. Зафиксирована ориентация на труднодостижимые цели с ярко выраженным стремлением к победе. В наличии ярко выраженная карьерная мотивация. Но бюрократическая основа профессионального характера (исполни-

тельность, старательность, верность организационным целям, отсутствие ориентации на личную «кровную идею») позволяет человеку занять высокую должностную позицию (сделать карьеру), однако мешает стать современным (постиндустриальным) руководителем.

Другой тип карьерного роста отличает человека с недостаточно высоким личностно-профессиональным и управленческим потенциалом, отсутствием «кровной идеи» и творческого начала в деятельности. Но карьерный рост налично и обеспечивается высокой включенностью в деятельность и ориентацией на организационные задачи, надежностью и трудолюбием, которые компенсируют недостаток способностей.

Госслужащий, сориентированный на «горизонтальную», а не на «вертикальную» карьеру, стремится к движению не по должностным уровням, а по уровням профессионального мастерства. В России это наименее обеспеченный (материально, статусно) вид карьеры, но в современных условиях (технологии «ноу-хау») наиболее востребованный вид карьерной стратегии. У этих людей, как правило, высокий личностно-профессиональный потенциал, стремление к его развитию, выраженная ориентация на «кровную идею» и ее органичное сочетание с организационными задачами.

Следует отметить противоречивость в карьерном сочетании и следующих личностных качеств: первый ряд — высокая управленческая мотивация, склонность к независимости и лидерские способности, ориентация на собственную «кровную идею»; второй ряд — отсутствие способности к командному взаимодействию и профессиональному саморазвитию, низкая обучаемость. Даже при

условии успешной должностной карьеры эти люди не проявляют себя высокими профессионалами, не становятся творческими руководителями.

Безусловно, при наличии всех необходимых карьерных качеств их успешная реализация обеспечивается высокой обучаемостью и профессиональным чутьем к инновациям. Если же такие качества отсутствуют, карьерный рост блокируется.

Нельзя не заметить, что на карьерное поведение госслужащих влияет корпоративная культура госслужбы, ее жесткие неоднозначные требования. Данные требования несут как позитивное, так и профессионально деформирующее влияние.

С одной стороны, это высокая нормативность поведения, ответственность, добросовестность, коммуникабельность, проницательность, развитый волевой самоконтроль, умение владеть эмоциями и поведением.

С другой стороны, 80 % госслужащих (данные исследования кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности РАГС) [2] при выполнении своих обязанностей испытывают внутренние противоречия, а 65 % переживают их весьма остро.

Иерархически построенный и нормативно регулируемый социальный институт госслужбы «задает» достаточно жесткие рамки для активности (закрепляемые в негласных и гласных нормах и ценностях, а в конечном счете в соответствующем типе профессионала).

Как показывают исследования, многие госслужащие не склонны ощущать себя субъектами своей деятельности и являются исполнителями не столько по должностному статусу, сколько по сти-

лю мышления. У них доминирует ориентация на преимущественное решение задач, задаваемых «сверху», в ущерб самостоятельности при оценке ситуации и постановке проблем. От 51 до 58 % опрошенных считают четкое выполнение своих обязанностей более важным, чем проявление инициативы.

Чтобы достичь достаточно высокого поста, госслужащий должен соответствовать требованиям жестко иерархичной карьерной системы, где одной из ведущих ценностей выступает исполнительность. Это четко проявляется и в критериях отбора персонала.

Практически неизменна доля госслужащих, соглашающихся с тем, что «исполнительный сотрудник ценится гораздо выше, чем творческий» (от 74 до 78 % опрошенных).

По оценкам самих госслужащих, среди необходимых для карьерного продвижения качеств наиболее значимым оказалось «умение приспособиться к начальству, преданность ему» (33,0 %). Это практически равно «весу» профессионального уровня и продуктивности деятельности сотрудника как факторов его служебного роста (31,0 %). В иерархии ценностей «творчество» (имеющее важное значение в профессиональном развитии человека) чаще находится на одном из последних мест. Сама система не позволяет реализовать ряд инновационных по сути качеств.

Исследования кадров управления показали, что сделать карьеру за счет роста профессионализма стремятся менее 20 % госслужащих. Примерно в три раза больше тех, кто нацелен на служебное продвижение за счет «эффективных межличностных взаимодействий», принадлежности к команде, партии, землячеству или

родственным связям. По их мнению, главное попасть в «струю», в «обойму».

Наличие «кровной идеи» (личных профессиональных проектов, непосредственно не предопределенных указанием «сверху») относит к атрибутам эффективного управления крайне незначительное количество госслужащих (от 0,3 до 2 %). При этом не более 10–15 % опрошенных считают допустимым преобразовать поставленную задачу не только с учетом ситуации, но и в соответствии со своим пониманием проблемы и путей ее решения. Маловероятно, что став руководителем, такие госслужащие будут поддерживать интеллектуальную самостоятельность подчиненных.

Отсюда можно поставить важную для развития госслужбы проблему оптимального сочетания у субъектов данного вида деятельности инновационности и исполнительности.

С одной стороны, система управления требует служебной дисциплины, четкого выполнения принятых решений, следования нормативным документам, с другой — добиться эффективной работы госслужбы будет невозможно, если каждый чиновник не станет искать оптимальных путей и способов выполнения служебных обязанностей (что, по своей сути, предполагает нововведение «снизу»).

Исходя из сказанного, в госслужбе должны быть выделены два значимых направления: личностная (поведенческая) готовность конкретных сотрудников к нововведениям и организационное (через изменение корпоративной культуры) повышение общей восприимчивости госслужбы к изменениям.

Обеспечение инновационного развития страны — одна из ведущих задач

государственного и муниципального управления. Рост страны — всегда рост ее людей. При этом происходят качественные изменения в самом институте госслужбы (экономические, правовые, политические, социальные, духовные). Но в любом случае необходимо учитывать человековедческое измерение этих изменений. При этом в сфере госслужбы важно ответить на следующие вопросы.

- Каков современный российский чиновник, с профессионально-психологической точки зрения?

- Как личностно-профессиональные особенности госслужащих соотносятся с

современными требованиями общества к кадрам управления?

- Какие факторы определяют служебное поведение и эффективность труда российских госслужащих?

- Как помочь госслужащему достичь профессионального мастерства?

- Какие направления личностно-профессионального совершенствования сегодня наиболее активны и значимы?

Ответ на эти вопросы и позволит понять, каковы детерминанты формирования индивидуальной жизненной стратегии как фактора должностной карьеры и профессионального образования.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Гурова Р. Г.* Духовный мир молодежи в меняющейся России XX века (лонгитюдное социолого-педагогическое исследование) // Мир психологии. 2000. № 4.
2. *Деркач А. А.* Чиновник: от винтика к творцу // Президент. № 26 от 2–8 XII. 2010 г.
3. *Ильин И. А.* Наши задачи. Историческая судьба и будущее России: В 2 т. Т. 1. М., 1992.
4. *Кархалев И. В.* Акмеологические особенности развития правовой компетентности сотрудников наркоконтроля: Дисс. ... канд. психол. наук. М., 2007.
5. *Кови С.* Лидерство, основанное на принципах. М., 2008.
6. *Марасанов Г. И., Рототаева Н. А.* Социальная компетентность: психологические условия развития в юношеском возрасте. М., 2003.
7. *Маркин В. Н.* Гражданственность как профессиональное качество государственного служащего // Акмеология. 2004. № 1.
8. *Маркин В. Н.* Жизненная позиция как психолого-акмеологическая категория и феномен социального самоутверждения // Мир психологии. 2005. № 4.
9. *Медведева Т. В.* Оптимизация процесса развития лидерского потенциала руководителя: Дисс. ... канд. психол. наук. М., 2010.
10. Модернизация российского общества и социальное образование: Материалы V Всероссийского социально-педагогического конгресса. М., 2005.
11. *Рогачева М. Т.* Оптимизация самоопределения старших школьников в условиях трансформации общества: Дисс. ... канд. психол. наук. М., 2006.
12. *Рубинштейн С. Л.* Проблемы общей психологии. М., 1967.
13. *Фромм Э.* Бегство от свободы. М., 1990.
14. *Халтагарова О. Д.* Гражданственность как компонент «Я концепции» государственного служащего: Дисс. ... канд. психол. наук. М., 2003.

Determinants of Individual Career Strategy Formation

V. N. MARKIN

Ph.D. in Philosophy, Professor of Social Psychology, Professor, Department of Management Psychology, Faculty of Social Psychology, Moscow State University of Psychology and Education

This article discusses the concept of career as being not only an official achievement in professional terms, but also as a process of self-realization, achievement of professional and life vertices (acme). The determinants of a career path are considered at different levels: personal, subjective-professional, interpersonal, managerial, organizational. The author's understanding of individual life strategy is presented. Features of the career strategies in students and civil officers are analyzed based on the outlined grounds.

Keywords: *career, individual life strategy, determinants of career development, personal life position, self-realization, acme, career climate in organization.*

REFERENCES

1. Gurova R. G. Duhovnyi mir molodezhi v menyayusheysya Rossii XX veka (longitudinalnoe sociologo-pedagogicheskoe issledovanie) // Mir psihologii. 2000. № 4.
2. Derkach A. A. Chinovnik: ot vintika k tvorcu // Prezident. № 26 ot 2–8 XII. 2010 g.
3. Il'in I. A. Nashi zadachi. Istoricheskaya sud'ba i budushee Rossii: V 2 t. T. 1. M., 1992.
4. Karhalev I. V. Akmeologicheskie osobennosti razvitiya pravovoi kompetentnosti sotrudnikov narkokontrolya: Diss. ... kand. psihol. nauk. M., 2007.
5. Kovi S. Liderstvo, osnovannoe na principah. M., 2008.
6. Marasanov G. I., Rototaeva N. A. Social'naya kompetentnost': psihologicheskie usloviya razvitiya v yunosheskom vozraste. M., 2003.
7. Markin V. N. Grazhdanstvennost' kak professional'noe kachestvo gosudarstvennogo sluzhashego // Akmeologiya. 2004. № 1.
8. Markin V. N. Zhiznennaya pozitsiya kak psihologo-akmeologicheskaya kategoriya i fenomen social'nogo samoutverzhdeniya // Mir psihologii. 2005. № 4.
9. Medvedeva T. V. Optimizatsiya processa razvitiya liderskogo potentsiala rukovoditelya: Diss. ... kand. psihol. nauk. M., 2010.
10. Modernizatsiya rossiiskogo obshchestva i social'noe obrazovanie: Materialy V Vserossiiskogo social'no-pedagogicheskogo kongressa. M., 2005.
11. Rogacheva M. T. Optimizatsiya samoopredeleniya starshih shkol'nikov v usloviyah transformatsii obshchestva: Diss. ... kand. psihol. nauk. M., 2006.
12. Rubinshtein S. L. Problemy obshei psihologii. M., 1967.
13. Fromm E. Begstvo ot svobody. M., 1990.
14. Haltagarova O. D. Grazhdanstvennost' kak komponent "Ya koncepcii" gosudarstvennogo sluzhashego: Diss. ... kand. psihol. nauk. M., 2003.