

Научная статья | Original paper

## Социальные представления государственных служащих о качествах человекоцентричного руководителя и их роли в раскрытии потенциала сотрудников

О.А. Самольянов ✉, М.В. Дементьева, В.А. Соловьев, А.Л. Боровикова  
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
Москва, Российская Федерация  
✉ osamolyanov@hse.ru

### Резюме

**Контекст и актуальность.** В условиях глобальной трансформации государственное управление сталкивается с задачей раскрытия потенциала сотрудников, что делает особенно значимой роль человекоцентричного подхода к лидерству.

**Цель.** Определить социальные представления государственных служащих о том, какие качества являются ключевыми для человекоцентричного руководителя и положительно влияют на раскрытие потенциала сотрудников.

**Гипотеза.** Социальные представления о человекоцентричном руководителе в государственном управлении и о руководителе, способствующем раскрытию потенциала сотрудников, близки и имеют устойчивую структуру.

**Методы и материалы.** Исследование проведено в два этапа: этап интервью включил полуструктурированные интервью с 54 руководителями высшего звена государственных органов с последующим тематическим анализом и кодированием качеств лидера. Этап онлайн-опроса: 16095 госслужащих среднего звена из федеральных и региональных органов власти сформулировали свои представления о качествах руководителя, способствующих раскрытию потенциала сотрудников.

**Результаты.** На основе интервью выделены представления респондентов о широком перечне характеристик человекоцентричного лидера, сгруппированных в тематические блоки. Выделены две ключевые группы — теплота и компетентность. На этапе опроса было выяснено, что мнения участников о качествах, необходимых для раскрытия потенциала сотрудников, также отражают эти ключевые группы.

**Выводы.** Согласно социальным представлениям госслужащих, человекоцентричный руководитель в государственном управлении одновременно создает теплую, уважительную среду и демонстрирует высокий профессионализм и результативность. Представления о человекоцентричном руководителе и качествах, необходимых для раскрытия потенциала сотрудников, соотносятся друг с другом и включают синтез теплоты и компетентности.

**Ключевые слова:** человекоцентричное лидерство, государственное управление, госслужащие, качества руководителя, потенциал сотрудников, теплота, компетентность

**Финансирование.** В данной работе использованы результаты проекта HSE-MS-2025-004, выполненного в НИУ ВШЭ.

© Самольянов О.А., Дементьева М.В., Соловьев В.А., Боровикова А.Л., 2026



CC BY-NC

**Для цитирования:** Самольянов, О.А., Дементьева, М.В., Соловьев, В.А., Боровикова, А.Л. (2026). Социальные представления государственных служащих о качествах человекоцентричного руководителя и их роли в раскрытии потенциала сотрудников. *Социальная психология и общество*, 17(2), 145–163. <https://doi.org/10.17759/sps.2026170209>

## Social representations of civil servants on the qualities of a human-centric leader and their role in unlocking employee potential

O.A. Samolyanov ✉, M.V. Demytyeva, V.A. Solovyov, A.L. Borovikova

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation

✉ osamolyanov@hse.ru

### Abstract

**Context and relevance.** *In the context of global transformation, public administration faces the challenge of unlocking employee potential, making the role of a human-centric approach to leadership particularly significant.*

**Objective.** *To identify civil servants' social representations of the qualities that are key for a human-centric leader and positively influence the unlocking of employees' potential.*

**Hypothesis.** *Social representations of a human-centric leader in public administration and of a leader who facilitates the unlocking of employees' potential are closely aligned and exhibit a stable structure.*

**Methods and materials.** *The study was conducted in two stages: the interview stage involved semi-structured interviews with 54 top-level managers of public authorities, followed by thematic analysis and coding of leader qualities. The online survey stage included 16095 mid-level civil servants from federal and regional authorities, who formulated their representations of the qualities of a leader that contribute to unlocking employees' potential.*

**Results.** *Based on the interviews, respondents' representations of a wide range of characteristics of a human-centric leader were identified, grouped into thematic blocks. Two key groups were highlighted — warmth and competence. The survey stage revealed that participants' opinions on the qualities necessary for unlocking employees' potential also reflect these key groups.*

**Conclusions.** *According to civil servants' social representations, a human-centric leader in public administration simultaneously creates a warm, respectful environment and demonstrates high professionalism and effectiveness. Representations of a human-centric leader and the qualities necessary for unlocking employees' potential correlate with each other and include a synthesis of warmth and competence.*

**Keywords:** *human-centered leadership, public administration, civil servants, leadership qualities, employees' potential, warmth, competence*

**Funding.** This work is an output of project HSE-MS-2025-004 implemented at HSE University.

**For citation:** Samolyanov, O.A., Demytyeva, M.V., Solovyov, V.A., Borovikova, A.L. (2026). Social representations of civil servants on the qualities of a human-centric leader and their role in unlocking employee potential. *Social Psychology and Society*, 17(2), 145–163. (In Russ.). <https://doi.org/10.17759/sps.2026170209>

## Введение

Современные руководители сталкиваются с новыми вызовами, обусловленными беспрецедентными темпами изменений и необходимостью непрерывной адаптации в сжатые сроки. Это управление коллективами в условиях удаленной работы, сохранение вовлеченности в условиях социальных и финансовых кризисов, интеграция искусственного интеллекта в рабочие процессы. Для государственных организаций адаптация осложняется высокой сложностью задач, ограниченностью ресурсов и высокой подотчетностью обществу. Для сферы госуправления этическая ориентация руководства становится ключевым фактором успеха (Bian, Wang, 2024). Способность раскрыть потенциал каждого сотрудника становится ценнее, чем физические активы (Аникин, 2017; Васильева, 2020). Эффективные лидерские практики влияют на удовлетворенность сотрудников, успешную трансформацию госструктур и достижение целей (Neumann, Kirklies, Nadorn, 2024).

Эволюция образа эффективного лидера обусловлена множеством философских, этических и практических факторов. Философские взгляды Карлоса Льяно определяют лидерство как содействие саморазвитию (Murcio, Scalzo, 2021). Теория трансформационного лидерства отдает приоритет развитию тех,

кого лидер ведет за собой (Suryadi et al., 2024). Согласно концепции лидерства, основанного на служении, лидеры служат своим командам, создавая культуру сотрудничества (Giorgio, 2010). В основу аутентичного лидерства положен принцип искренности и честности руководителя (Born, Correa, George, 2025).

Кульминацией гуманистических тенденций в этой области стала концепция человекоцентричного лидерства, в центре внимания которой находятся люди, их потребности, ценности, достоинство и развитие. Она предполагает признание уникальности каждого человека, поощрение автономии и создание условий для самореализации (Westover, 2024a; Westover, 2024b; Safuan, 2025). В последние годы человекоцентричность активно применяется в здравоохранении, образовании, бизнесе и государственном управлении, где доказано ее положительное влияние (Black, La Venture, 2017; Lynch et al., 2017; Leclerc, Kennedy, Campis, 2020; Virtanen, Jalonen, Tammeaid, 2022).

В российском управленческом дискурсе концепция человекоцентричности уже присутствует на уровне выступлений руководителя государства<sup>1</sup>, формирования альянсов крупных организаций<sup>2</sup>, появления государственных стандартов<sup>3</sup> и программных документов органов исполнительной власти (Лавре-

<sup>1</sup> Выступление Президента Российской Федерации на встрече с выпускниками программы кадрового резерва Высшей школы госуправления. ТАСС. 17.06.2021. URL: <https://tass.ru/obschestvo/11678025> (дата обращения: 02.02.2026).

<sup>2</sup> На ПМЭФ-2023 увеличился состав Альянса человекоцентричных организаций. РБК. 17.10.2023. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/651fbbbe9a7947008ce7b940> (дата обращения: 02.02.2026).

<sup>3</sup> Национальный стандарт Российской Федерации. Система менеджмента человекоцентричной медицинской организации. 01.03.2025. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1306887073> (дата обращения: 02.02.2026).

нева, 2024). Человекоцентричность рассматривается в контексте культурных особенностей Российской Федерации, внедрения инноваций, «индустрии 5.0», экономических изменений (Самольянов, 2024; Ivanov, 2022; Стецко, 2023; Щепакин и др., 2023). Ее влияние осмысливается на трех уровнях: индивидуальном, командном и организационном (Самольянов, Стрюк, 2025).

Человекоцентричность также рассматривается в контексте отечественной публичной политики (Хубаев, 2024). Предполагается ее связь с социальной стабильностью и национальной безопасностью (Голубятников, 2024). Человекоцентричность в публичном управлении определяется как «принцип организации и осуществления публичного управления, при котором права, интересы, потребности, ценности, благополучие человека являются приоритетными при разработке, реализации и оценке политик, услуг и административных процессов, а он сам выступает социально ответственным субъектом публичного взаимодействия», отмечается, что по отношению к самим государственным служащим этот подход применяется недостаточно (Соловьев, 2025).

### **Социальные представления о роли человекоцентричного руководителя в раскрытии потенциала сотрудников**

Человеческий потенциал организации задействует совокупность способностей, знаний, мотивации и личностных качеств сотрудников, которые позволяют реализовать себя и вносить вклад в развитие организации и общества (Ruff, 2018). В организационном контексте

раскрытие человеческого потенциала связано с применяемыми лидерскими практиками (Akdere, Egan, 2020). Гуманистические подходы к лидерству оказывают положительное влияние на раскрытие потенциала сотрудников и их вовлеченность в работу (Pasamar, Diaz-Fernandez, de la Rosa-Navarro, 2019; Liu, Zhang, Fang, 2022).

Раскрытие потенциала сотрудников требует от руководителя релевантных качеств и навыков. Руководители, обладающие эмпатией, выстраивают прочные, доверительные отношения с членами своей команды (Purohit, 2018; Jian, 2021; Muss, Tüxen, Fürstenau, 2025). Высокий эмоциональный интеллект помогает руководителю улучшить показатели продуктивности и отношение команды к работе (Kim, Kim, 2017; Issah, 2018; Coronado-Maldonado, Benítez-Márquez, 2023). Аутентичность предполагает руководство с честностью и верностью собственным ценностям (Crawford et al., 2019). Гибкость подразумевает готовность быстро адаптироваться под меняющиеся условия (Perez-Gonzalez et al., 2024). Руководители, ориентированные на человека и на благо команды, открыты к коммуникации и чутко реагируют на меняющиеся потребности своих команд, что влияет не только на благополучие сотрудников, но и на производимый продукт и удовлетворенность клиента (Schiuma et al., 2024; Leclerc, Kennedy, Campis, 2020). Ответственность и надежность руководителя повышают у команды чувство безопасности (Mea, Sims, 2019).

Мы предполагаем, что интеграция этих качеств позволяет человекоцентричному руководителю повысить во-

влеченность сотрудников и обеспечить раскрытие человеческого потенциала организации. Как предмет нашего исследования мы поставили задачу изучить социальные представления о том, какие именно качества, с точки зрения самих руководителей и их подчиненных, ассоциируются с образом человекоцентричного руководителя и релевантны в контексте раскрытия потенциала сотрудников государственного управления. В качестве объекта исследования мы выбрали сотрудников органов исполнительной власти Российской Федерации.

### Материалы и методы

*Инструментарий и процедура.* В исследовании был использован метод полуструктурированных интервью на основании разработанного гайда. Цель исследования состояла в том, чтобы выяснить, какие качества человекоцентричного руководителя выделяют респонденты, какие особенности и навыки считают ключевыми. Интервью проводились с августа по сентябрь 2024 года, каждое длилось от 45 до 60 минут. Далее были проведены открытое и осевое кодирование и тематический анализ полученных данных.

*Выборка.* Выборку составили 54 руководителя органов государственного управления (руководители департаментов ФОИВ, заместители министров, министры, заместители председателя правительства РОИВ).

### Результаты

Процедура кодирования позволила выявить ряд повторяющихся представлений о качествах человекоцентричного руководителя, из которых мы отобрали отмеченные в более чем 25% интервью

(всего 40). В ходе тематического анализа мы выделили 10 групп и определили, что все выявленные представления о качествах человекоцентричного руководителя можно разделить на два класса: черты, связанные с межличностной теплотой (доброжелательностью, внимательностью к людям) и связанные с компетентностью (профессионализмом и эффективностью).

К классу «Теплота» мы отнесли пять тематических групп (20 качеств): Этичность, Человечность, Коммуникативность, Ориентация на команду и Развивающее влияние. По мнению респондентов, человекоцентричный руководитель в государственном управлении стремится понять сотрудников, проявляет к ним уважение и заботу, а также действует честно и справедливо по отношению к каждому. По словам одного участника, с таким руководителем возникает *«сплоченность... настолько мощная, что люди готовы... работать здесь <несмотря на трудности>, потому что есть такая лояльность»* (Р36).

Однако, как подчеркнули респонденты, одного лишь доброжелательного отношения недостаточно. Вторая группа качеств связана с эффективностью и профессионализмом руководителя. В класс «Компетентность» вошло пять тематических групп: Зрелое управление, Организационные компетенции, Гибкость, Личный профессионализм и Ориентация на результат (20 качеств). Многие респонденты отмечали, что человекоцентричный руководитель должен обладать высокой компетентностью, чтобы подчиненные уважали его как авторитета и доверяли его решениям.

Таким образом, результаты анализа интервью с руководителями органов го-

Таблица 1 / Table 1

**Качества человекоцентричного руководителя (Теплота)**  
**Qualities of a human-centric leader (Warmth)**

Тематическая группа / Thematic group	Коды / Codes	Цитаты / Quotations
Этичность (51 из 54)	Уважение	«...уважение людей ... отношение к ним как к единомышленникам, а не как к подчиненным» (P26) «Взаимов уважение в команде ... все на взаимов уважении держится» (P15) «Всегда пытаюсь найти какую-то часть, за которую можно было бы этого человека уважать» (P42)
	Справедливость	«Руководитель должен быть справедливым» (P48) «Человекоцентричность ... — это некий баланс из свободы и справедливости» (P7) «Справедливая оценка результатов работы» (P45)
	Честность и прозрачность	«Честность это первое, главное, что должно быть» (P52) «Поступки совпадают с твоими мыслями и убеждениями ... действительно важно быть аутентичным лидером» (P14)
	Порядочность	«В первую очередь ... обращайся с человеком так, как ты хочешь, чтобы обращались с тобой» (P22) «Одна из основных черт руководителя ... — это порядочность» (P5) «Не унижение там или переход на ... личности ... порядочность» (P30)
Человечность (53 из 54)	Эмпатия	«Всегда должна быть эмпатия ... ты должен понимать человека, принимать» (P46) «Этот идеальный руководитель ... руководствуется принципами эмпатии» (P27)
	Личный интерес	«Всегда о нас заботился ... он интересовался, ему было не все равно» (P41) «Я выстраиваю работу на личной близости. ... Я стараюсь максимально близко быть вовлечен» (P13)
	Поддержка	«Словом просто поддержать ... это совершенно другое отношение команды к руководителю становится» (P4) «И поддержать, и помогал в трудных жизненных ситуациях ... когда к нему обращались за советом, он никогда не отмахивался» (P9) «Готовность подставить плечо» (P38)
	Доверие	«Это умение доверять внутри команды ... если ты выбрал людей себе в команду, то ты им доверяешь» (P15) «Надо доверять ... молодой подчиненный, он там что-то может не знать, не понимать и не быть достаточно компетентным ... все равно надо ему доверять» (P29)

Тематическая группа / Thematic group	Коды / Codes	Цитаты / Quotations
	Доброта	<p>«Сочувствовать, где-то помогать, но не ставить высокую планку, которую ставишь себе ты» (P52)</p> <p>«Это воспитание, это морально-нравственные принципы, это доброта, добродетель ... духовность» (P25)</p>
Коммуникативность (49 из 54)	Доступность	<p>«Для меня человекоцентричность для госслужащих – это максимальная открытость к людям. ... мне может через социальные сети написать вообще любой человек. Я ему отвечаю, я с ним общаюсь» (P1)</p> <p>«Возможность или готовность пригласить людей и с ними ... задачу порешать, независимо от уровня занимаемой должности» (P10)</p>
	Неформальное общение	<p>«Традиции, например, с каждой зарплатой есть суши в кабинете у руководителя, при этом общаться, как прошла неделя, как прошел месяц, поделиться» (P33)</p> <p>«Мы, например, выезжаем каждый год с коллективом на пункты ГГС ... то есть мы совмещаем профессиональное с неформальным общением» (P34)</p>
	Регулярный контакт	<p>«Я хожу по кабинетам и со всеми общаюсь каждый день» (P12)</p> <p>«Важно разговаривать, важно проводить различные мероприятия, может быть формальные, неформальные ... важно быть руководителем, не оторванным от основного коллектива» (P49)</p>
	Умение слушать	<p>«Если ты слушаешь своих подчиненных ... прислушиваешься к ним, к их точке зрения, к их мнению, гораздо будет лучше работать» (P4)</p> <p>«У такого руководителя должно быть развито главное качество, это терпение, вот, и второе ... уметь слушать те инициативы, которые приносят» (P34)</p>
Ориентация на команду (47 из 54)	Баланс «работа–жизнь»	<p>«Роль руководителя – это в том, чтобы создавать позитивную рабочую среду, в которой сотрудники находят баланс между работой и личной жизнью» (P14)</p> <p>«Мы по времени, например, людей никогда не заставляем перерабатывать ... задачи ... даются такие, чтобы в течение рабочего дня все могли исполнить» (P24)</p>
	Признание и поощрение	<p>«Руководство это должно отмечать, поощрять, тогда ... у людей останется ... что это было отмечено, это не впустую было сделано, не впустую я задержался, не впустую приложил максимум усилий» (P2)</p> <p>«Умение руководителя хвалить своих сотрудников... Вот это очень важно, доброе слово и кошке приятно» (P6)</p>

Тематическая группа / Thematic group	Коды / Codes	Цитаты / Quotations
	<p>Ответственность за команду</p>	<p>«Он всегда будет отстаивать тебя, как сотрудника ... он никогда не скажет, что ты не права при чужих людях» (P6) «Она свой коллектив отстаивает... она всегда за свой коллектив» (P18) «Если человек не сумел что-то сделать, я считаю, что это и в том числе моя вина, так как я его... не научил» (P35)</p>
	<p>Сплочение команды</p>	<p>«Здесь задача руководителя — это ... формирование атмосферы доверия у сотрудников коллектива между собой» (P40) «Мы всегда говорим спасибо друг другу ... что мы есть друг у друга, что мы сделали, реализовали данную задачу и выполнили, дальше у нас будет еще мы, мы и еще раз мы» (P52)</p>
<p>Развивающее влияние (48 из 54)</p>	<p>Наставничество</p>	<p>«Те специалисты, которые приходят в коллектив новыми, я их чаще всего беру под свое кураторство ... люди получают задачи от меня, исполняемость этой задачи контролируют со мной вместе, корректируют ее под моим руководством» (P7) «Не может определиться дальше с карьерой... Я помогаю, стараюсь поделиться и опытом своим ... помочь, посоветовать» (P50)</p>
	<p>Конструктивная обратная связь</p>	<p>«Если не поступает обратной связи, тоже очень плохо ... сотрудник в определенном моменте ... может немножко потеряться» (P22) «Давать обратную связь, причем конструктивную. То есть такая вот обратная связь, она действительно дает какое-то ощущение желания свернуть горы» (P14)</p>
	<p>Развитие как приоритет</p>	<p>«Мы создаем условия, в которых у людей есть возможность реализовывать свой потенциал, достигать нужных высоких результатов» (P8) «Мы елку посадили, мы же ее удобряем, поливаем туда-сюда, так и человека надо удобрять, поливать и давать ему стимулы, пускай даже на каком-то этапе для него нереально непосильные, чтобы он пытался их решать, и после этого, значит, сможет решать уже потом по настоящему» (P29)</p>

государственного управления показали, что человекоцентричное лидерство воспринимается как синтез двух взаимодействующих сторон. С одной стороны, руководитель должен проявлять межличностную теплоту: понимать, поддер-

живать, быть открытым и справедливым с людьми. С другой стороны, обладать профессиональной компетентностью: вести команду к результатам, принимать ответственные решения, поддерживать дисциплину и являться примером.

Таблица 2 / Table 2

**Качества человекоцентричного руководителя (Компетентность)**  
**Qualities of a human-centric leader (Competence)**

Тематическая группа / Thematic group	Коды / Codes	Цитаты / Quotations
Зрелое управление (49 из 54)	Авторитетность	«Любить руководителя вовсе не обязательно, но уважать... уважение руководителю надо заслужить» (P2) «Руководитель все-таки должен оставаться руководителем. Это некий человек, который имеет авторитет, который ведет свою команду» (P4)
	Последовательность	«Можно прописать что угодно ... в процессах, в бумагах, но если ... руководящий состав совершенно по-другому поступает, то механизм не будет работать» (P11) «Самое важное — давать коллективу уверенность в завтрашнем дне» (P39)
	Дисциплина	«Я могу человека понять... а процесс не должен страдать ... если он завалил работу — будет наказание» (P1) «Чтобы выполнить эту задачу, иногда нужна просто жесткая воля руководителя» (P2) «Если не сделал, ну извини, друг, отчитываясь, почему так не получилось» (P38)
	Разрешение конфликтов	«Разбираться, почему человек ведет себя так или иначе, и, соответственно, сглаживать конфликты» (P14) «Умение эти конфликты выявлять и нивелировать, ну, во-первых, не допускать, но если уж они возникнут, то правильно их разрешать» (P40)
Организационные компетенции (48 из 54)	Организация среды	«Одна из моих функций — это обеспечение людьми ресурсами. ... если мечта, задача или цель не обеспечены ресурсами, то она так и остается бумажной. И человек от этого сильно выгорает» (P8) «Создать для них максимально комфортные и достойные условия работы» (P41)
	Организация процессов	«Бережливое управление... позволяет исключить... дублирующие функции... чтобы люди не делали бездумную работу» (P44) «Визуализация на доске плановых заданий на день... потом отработка в течение дня и доклад по вечеру» (P23)
	Распределение задач	«Распределение ролей правильное сделать ... кто в коллективе за какой блок будет отвечать, у кого что лучше получается» (P40) «Нагрузку стараюсь перераспределить между сотрудниками равномерно» (P44) «Роли стараюсь распределять соразмерно... умственным... и физическим способностям людей» (P6)

Тематическая группа / Thematic group	Коды / Codes	Цитаты / Quotations
	Грамотное делегирование	<p>«Кто готов на себя взять... когда человек предложил идею... он будет за нее отвечать» (P52)</p> <p>«Важно иногда создавать такую экстренную обстановку, где рабочему коллективу иногда приходится думать самому и решать свои проблемы на своем уровне» (P43)</p>
Гибкость (52 из 54)	Принятие индивидуальности	<p>«Не нужно интроверту говорить, что ты иди пообщайся с кем-то... А экстраверта сажать за грустный, невероятный отчет, который он никогда не выполнит» (39)</p> <p>«Если психологические... особенности... не позволяют... человек будет хорош в чем-то другом» (P31)</p> <p>«Каждый человек – свой подход» (P22)</p>
	Адаптивность	<p>«Владеет гибким лидерством и... может активировать тот или иной стиль лидерства в зависимости от обстоятельств» (P14)</p> <p>«Способность воспринимать и обрабатывать большое количество информации... Способность работать над многими задачами» (P19)</p>
	Открытость к обратной связи	<p>«Всегда просто прислушиваться к тому, что говорят сотрудники ... нет такого, что руководитель всегда прав» (P41)</p> <p>«Открытой обратной связи ... я люблю ее, да, и очень ее воспринимаю конструктивно» (P14)</p>
	Обучение на ошибках	<p>«Ну, плюс где-то работу над ошибками провожу» (P13)</p> <p>«Даже те ошибки, которые он совершает, они тоже ценные... важно вынести из этого уроки и еще хорошо было бы поделиться этой информацией, чтобы другие на те же грабли не наступали» (P14)</p> <p>«Нормализует ошибки и работу над ними: признал – разобрались – идем дальше» (P22)</p>
Личный профессионализм (45 из 54)	Саморегуляция	<p>«В первую очередь, спокойствие, уравновешенность, хладнокровие» (P5)</p> <p>«Терпение ... вовремя прикусывать язык ... не выдать первую эмоциональную реакцию, надо себя сдерживать» (P34)</p> <p>«Настолько тактичный, настолько спокойный, уравновешенный профессионал» (P46)</p>
	Включенность	<p>«Руководитель, он должен работать больше, чем остальные... должен закрывать своим ресурсом» (P15)</p> <p>«Он изучает абсолютно все документы, всегда... Для него не было такого, что это просто рядовая переписка... Он всегда отвечал» (P41)</p>

Тематическая группа / Thematic group	Коды / Codes	Цитаты / Quotations
	Знания	«Во-первых, он должен разбираться в предмете досконально... для того, чтобы твои подчиненные поверили ... что ты разбираешься в предмете» (P4) «Открытые курсы по цифровой трансформации, по клиентоцентричности, по процессному подходу... инструменты генеративного искусственного интеллекта» (P28)
	Понимание бизнеса	«Я пришла на государственную гражданскую службу ... уже более 15 лет назад, с нижестоящей ... должности. И я знаю, как проходить эти ступени ... какой объем работы на каждой должности» (P52) «Мои знания, мои умения, которые я развивала много лет, и много лет отдав в госслужбе, я понимаю, что я сейчас могу повлиять на ход событий» (P25)
Ориентация на результат (48 из 54)	Целеустремленность	«Самое главное — это достигать поставленной цели. То есть поставить цель и достичь — это очень важно» (P5) «У руководителя в первую очередь должна быть цель и знание, куда он идет, когда ... он четко понимает, куда он там движется — команда, безусловно, будет двигаться с ним» (P33)
	Постановка целей и приоритетов	«Первое — это единый смысловой вектор, куда мы идем. ... мы формируем первый самый главный вопрос, а куда мы вообще идем» (P8) «Тебе четко скажут, какой результат от тебя хотят увидеть, и что ты должен в итоге там предоставить» (P6)
	Принятие решений	«Умение при этом брать на себя ответственность и принимать решения» (P15) «Способность принимать решение в любой неудобной ситуации и брать на себя ответственность» (P34)
	Клиентоцентричность	«Для него важны, в первую очередь, нужды, заботы, проблемы клиента» (P27) «Ориентация на конечный результат для клиента и удобство получения этого результата для клиента» (P53)

## Исследование с помощью онлайн-опроса

### Материалы и методы

*Инструментарий и процедура.* Второй этап был направлен на определение качеств руководителя, воспринимаемых как наиболее значимых для раскрытия

потенциала сотрудников государственного управления, и был реализован в период с сентября по октябрь 2024 года. Данные собирались методом онлайн-опроса, что обеспечило широкий охват респондентов. Участие было анонимным и добровольным: респонденты получали

письмо на корпоративную почту с описанием исследования и ссылкой на сервис «Социометр». Социально-демографические данные не собирались, чтобы сохранить полную анонимность.

В рамках исследования участникам предлагалось ответить на вопрос «*Назовите, пожалуйста, 3–5 главных качеств руководителя, работая под руководством которого, вы сможете максимально раскрыть свой потенциал*». Анализ полученных данных проводился при помощи инструмента Voyant Tools.

**Выборка.** Выборка состояла из сотрудников среднего звена органов государственного управления Российской Федерации 52 федеральных и 75 региональных органов исполнительной власти. Общий размер выборки составил 16095 участников.

## Результаты

Частотный анализ ответов показал отчетливую приоритетность ряда представлений о качествах человекоцентричного руководителя, способствующих раскрытию потенциала сотрудника. В процессе анализа мы исходили из того, что респонденты называли качества руководителя в широком смысле, их ответы включали как личные качества, так и профессиональные навыки. Ниже приведены 20 наиболее часто упоминавшихся формулировок качеств руководителя, которые максимально способствуют раскрытию потенциала сотрудников: Ответственность, Компетентность, Справедливость, Профессионализм, Честность, Коммуникабельность, Стрессоустойчивость, Уверенность, Целеустремленность, Открытость, Требовательность, Порядочность, Умение ставить задачи,

Человечность, Умение слушать, Уважение, Умение принимать решения, Оптимизм, Лидерство, Грамотность.

Представления респондентов охватывают как человеческие качества, так и деловые навыки руководителя, при этом большая их часть соотносится с представлениями о качествах человекоцентричного руководителя, выявленными на первом этапе. С одной стороны, в топ-20 вошли формулировки, отражающие межличностную теплоту, например, *справедливость* и *честность*, *коммуникабельность*, *человечность* и *уважение*. С другой стороны, не менее значимую часть рейтинга занимают формулировки, которые можно отнести к компетентности руководителя: *ответственность*, *компетентность*, *профессионализм*, *умение четко ставить задачи*, *принятие решений*, *требовательность*, *грамотность* и др. Однако, анализируя более широкий список формулировок (упомянутые 100 и более респондентами), мы увидели, что баланс представлений несколько смещается в сторону компетентности.

К тематическим группам Теплоты мы смогли отнести 35 формулировок из 97 (сумма упоминаний 17361): *этичность* (справедливость, справедливый, честность, уважение, порядочность, тактичность, вежливость, надежность), *человечность* (человечность, доброта, эмпатия, понимание, отзывчивость, забота, поддержка, эмоциональный, доверие, оптимизм), *коммуникативность* (коммуникабельность, коммуникативность, коммуникативные качества, коммуникация, открытость, внимательность, внимание, умение слушать, слышать, выслушать, чувство юмора), *ориентация на команду* (поощрение, взаимопо-

нимание, лояльность, преданность, заинтересованность).

В группы Компетентности вошли 59 формулировок (26536 упоминаний): *зрелое управление* (ответственность, ответственный, требовательность, объективность, адекватность, строгость, авторитет), *организационные компетенции* (организованность, организаторские способности, постановка задач, умение четко ставить задачи, умение формулировать, распределение задач, умение распределять задачи, делегирование, умение делегировать), *гибкость* (гибкость, стрессоустойчивость, многозадачность, креативность), *личный профессионализм* (компетентность, компетентный, профессионализм, опыт, грамотность, образованность, знания, интеллект, ум, умный, мудрость, четкость, эмоциональная стабильность, уравновешенность, спокойствие, сдержанность, уверенность, пунктуальность, трудолюбие, работоспособность, вовлеченность, адекватная самооценка, развитие), *ориентация на результат* (целеустремленность, амбициозность, нацеленность, упорство, продуктивность, мотивация, умение мотивировать, умение ставить цели, активность, инициативность, стратегическое мышление, оперативность, принятие решений, умение принимать решения, решительность).

### Обсуждение результатов

Полученные результаты демонстрируют, что представления о человекоцентричном лидерстве в государственном управлении основываются на сочетании двух основных групп качеств: «теплоты» и «компетентности». Такой образ соответствует дихотомической модели восприятия человека, в которой теплота и компетентность являются главными

компонентами, выводам нейронауки, что теплота является ключевым основанием доверия к лидеру (Fiske et al., 2007; Руднев, 2021). Анализ интервью с руководителями выявил, что, согласно представлениям, человекоцентричный руководитель проявляет искреннюю заботу о сотрудниках, эмпатию и справедливость, а также высокий профессионализм, ответственность и умение принимать взвешенные решения. При этом они не противопоставляются друг другу, а скорее взаимодополняют. Масштабный опрос 16095 госслужащих количественно подтвердил важность обеих групп качеств для раскрытия потенциала сотрудников по их представлению.

Эти выводы позволяют ответить на наши основные исследовательские вопросы. Во-первых, наши данные показывают, что представления о человекоцентричном руководителе устойчиво включают качества из двух упомянутых категорий. Во-вторых, по результатам второго этапа можно заключить, что в представлениях о качествах руководителя, необходимых для раскрытия человеческого потенциала государственных служащих, важную роль играют обе выделенные категории. Госслужащие более склонны выделять качества «компетентности» как релевантные раскрытию их потенциала, однако среди наиболее частотных формулировок наблюдается баланс.

Выявленная комбинация теплоты и компетентности, а также склонность недооценивать теплоту соответствуют современным тенденциям в восприятии лидеров. Согласно недавнему исследованию, проведенному на выборке медицинских работников, и теплота, и компетентность положительно связаны с лояльностью со-

трудников, однако теплота обладает уникальным косвенным эффектом, улучшая благополучие сотрудников (Muller et al., 2025). Вывод авторов о том, что эмпатичный стиль лидерства, усиливающий восприятие теплоты, наиболее эффективен для благополучия и удержания сотрудников, созвучен и нашим выводам относительно раскрытия человеческого потенциала.

### Заключение

Проведенное исследование позволяет предположить, что человекоцентричный стиль руководства способствует раскрытию потенциала сотрудников органов государственного управления. В ходе первого (интервью с 54 руководителями) и второго (опрос 16095 госслужащих) этапов выявлен образ руководителя, соответствующий этим предположениям. Это эмпатичный, поддерживающий и справедливый лидер, который одновременно обладает высоким профессионализмом и эффективностью. Мы определили ключевые представления о качествах человекоцентричного руководителя и соотнесли их с представлениями о качествах, способствующих раскрытию потенциала сотрудников. По мнению государственных служащих, человекоцентричное лидерство может способствовать раскрытию потенциала сотрудников органов государственного управления через сочетание «теплоты» и «компетентности» в управлении.

На основе результатов данного исследования планируется разработка инструментов оценки теплоты и компе-

тентности руководителя и эмпирическая проверка их влияния на потенциал сотрудников. Полученные результаты также имеют практическую значимость для сферы государственного управления. Понимание того, что теплота и компетентность руководителя взаимно необходимы для развития персонала, может лечь в основу программ развития управленческих компетенций в госорганизациях. Кроме того, результаты исследования можно применить в системах оценки и отбора руководящих кадров. На основе таких оценок можно целенаправленно продвигать на ключевые роли тех лидеров, кто демонстрирует баланс теплоты и компетентности, необходимый для раскрытия человеческого потенциала.

**Ограничения.** Отсутствие социально-демографических данных не позволяет проконтролировать влияние пола, возраста и других факторов. Также специфика выборки накладывает ограничения на обобщение результатов. Следует с осторожностью переносить выводы на другие контексты, например, частный сектор или госслужащих иных стран.

**Limitations.** The absence of socio-demographic data does not allow us to control for the influence of gender, age, and other factors. In addition, the specifics of the sample impose limits on the generalizability of the results. The findings should be transferred to other contexts with caution — for example, to the private sector or to civil servants in other countries.

### Список источников / References

1. Аникин, В.А. (2017). Человеческий капитал: становление концепции и основные трактовки. *Экономическая социология*, 18(4), 120–156. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2017-4-120-156>

- Anikin, V.A. (2017). Human capital: genesis of the concept and main interpretations. *Economic Sociology*, 18(4), 120–156. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2017-4-120-156> (In Russ.).
2. Васильева, Е.В. (2020). Управленческое превосходство как основа успеха цифровой трансформации государственных услуг. *Управленческие науки*, 10(1), 81–89. <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2020-10-1-81-89>  
Vasilieva, E.V. (2020). Managerial excellence as the basis for the success of digital transformation of public services. *Management Sciences*, 10(1), 81–89. <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2020-10-1-81-89> (In Russ.).
  3. Голубятников, Д.О. (2024). Достижение человекоцентричности в государственной политике России. *Вестник Университета мировых цивилизаций*. Т. 15, 3(44), 23–29. <https://doi.org/10.24412/2587-6236-2024-344-23-29>  
Golubyatnikov, D.O. (2024). Achieving Human-Centricity in Russia's State Policy. *Bulletin of the University of World Civilizations*. Vol. 15, 3(44), 23–29. <https://doi.org/10.24412/2587-6236-2024-344-23-29> (In Russ.).
  4. Лавренева, Н.Г. (2024). Человекоцентричность Федеральной налоговой службы России. *Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации*, 1(24).  
Lavreneva, N.G. (2024). Human-Centricity of the Federal Tax Service of Russia. *Scientific Notes of the Altai Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation*, 1(24). (In Russ.).
  5. Руднев, Е.В. (2021). Мозг и организационное поведение: как нейронаука помогает лидерам управлять изменениями. *Инновационные проекты и программы в образовании*, 2(74), 75–80.  
Rudnev, E.A. (2021). Brain and organizational behavior: how neuroscience helps leaders manage changes. *Innovative Projects and Programs in Education*, 2(74), 75–80. (In Russ.).
  6. Самольянов, О.А. (2024). Принципы человекоцентричности в современной России: социально философский анализ. *Социально-гуманитарные знания*, 3, 214–218.  
Samolyanov, O.A. (2024). Principles of Human-Centricity in Contemporary Russia: A Socio-Philosophical Analysis. *Social and Humanitarian Knowledge*, 3, 214–218. (In Russ.).
  7. Самольянов, О.А., Стрюк, Г.Г. (2025). Содержание понятия «чело­векоцентричность» в управленческом дискурсе: результаты эмпирического исследования. *Социально-гуманитарные знания*, 10, 467–471.  
Samolyanov, O.A., Stryuk, G.G. (2025). The Content of the Concept of "Human-Centricity" in Management Discourse: Results of an Empirical Study. *Social and Humanitarian Knowledge*, 10, 467–471. (In Russ.).
  8. Соловьев, В.А. (2025). Человекоцентричность в публичном управлении: Научный дискурс и современные российские практики. *Вопросы государственного и муниципального управления*, 4, 86–109. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-20250-4-86-109>  
Soloviev, V.A. (2025). Human-Centricity in Public Administration: Scientific Discourse and Contemporary Russian Practices. *Issues of Public and Municipal Administration*, 4, 86–109. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-20250-4-86-109> (In Russ.).
  9. Стецко, Е.В. (2023). От социального капитала к человекоцентричности: эволюция подходов к управлению развитием цифровых сервисов. *Общество. Среда. Развитие*, 4, 17–22.  
Stecko, E.V. (2023). From social capital to human-centricity: evolution of approaches to managing the development of digital services. *Society. Environment. Development*, 4, 17–22. (In Russ.).

10. Хубаев, Г.С. (2024). Человекоцентричность как вектор развития современного государственного и муниципального управления. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. Т. 96, 9–5, 121–124. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-20249-5-121-124> Khubaev, G.S. (2024). Human-Centricity as a Vector of Development for Modern Public and Municipal Administration. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. Vol. 96, no. 9–5, pp. 121–124. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-20249-5-121-124> (In Russ.).
11. Щепакин, М.Б., Хандамова, Э.Ф., Бженникова, Д.Г. (2023). Человекоцентричный ресурс – драйвер инновационных изменений в условиях мобилизационной экономики. *Вопросы инновационной экономики*, 1, 381–404.  
Shchepakina, M.B., Khandamova, E.F., Bzhennikova, D.G. (2023). Human-Centric Resource as a Driver of Innovative Changes in the Conditions of a Mobilization Economy. *Issues of Innovative Economy*, 1, 381–404. (In Russ.).
12. Akdere, M., Egan, T. (2020). Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 393–409. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21404>
13. Bian, X., Wang, B. (2024). Enabling Innovative Governance: Ethical Leadership and Dynamic Capabilities in Government Digital Transformation. *Business Ethics and Leadership*, 8(4), 186–200. [https://doi.org/10.61093/bel.8\(4\).186-200.2024](https://doi.org/10.61093/bel.8(4).186-200.2024)
14. Black, J., La Venture, K. (2017). The Human Factor to Profitability: Leveraging People-Centered Cultures as Meaningful Organizations. *Public Integrity*, 20(5), 444–458. <https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1364949>
15. Born, D.H., Correa, M., George, B. (2025). Authentic leadership across levels: Unlocking global potential. *Organizational Dynamics*, 54(3, Part 1), Article 101143. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101143>
16. Coronado-Maldonado, I., Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
17. Crawford, J.A., Dawkins, S., Martin, A., Lewis, G. (2019). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114–133. <https://doi.org/10.1177/0312896219836460>
18. Giorgiov, A. (2010). The servant-leadership concepts of Robert K. Greenleaf. *Perichoresis*, 8(2), 99–114.
19. Issah, M. (2018). Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *SAGE Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018800910>
20. Ivanov, D. (2022). The Industry 5.0 framework: Viability-based integration of the resilience, sustainability, and person-centricity perspectives. *International Journal of Production Research*, 61(5), 1683–1695.
21. Jian, G. (2021). From empathic leader to empathic leadership practice: An extension to relational leadership theory. *Human Relations*, 75(5), 931–955. <https://doi.org/10.1177/0018726721998450>
22. Kim, H., Kim, T. (2017). Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Review of Empirical Studies. *Human Resource Development Review*, 16(4), 377–393. <https://doi.org/10.1177/1534484317729262>
23. Leclerc, L., Kennedy, K., Campis, S. (2020). Human-centered leadership in health care: An idea that's time has come. *Nursing Administration Quarterly*, 44(2), 117–126. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0000000000000409>

24. Liu, L., Zhang, C., Fang, C. (2022). “Effects of health-promoting leadership, employee health on employee engagement: employability as moderating variable”. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2020-0122>
25. Lynch, B.M., McCance, T., McCormack, B., Brown, D. (2017). The development of the Person-Centred Situational Leadership Framework: Revealing the being of person-centredness in nursing homes. *Journal of Clinical Nursing*, 27(1–2), e134–e146. <https://doi.org/10.1111/jocn.13949>
26. Mea, W.J., Sims, R.R. (2019). Human Dignity-Centered Business Ethics: A Conceptual Framework for Business Leaders. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 53–69. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3929-8>
27. Mueller, M.S., Malone, C., Lindenmeier, J., Erden, Z., Liberatore, F. (2025). The effect of warmth and competence as stereotypical leadership perceptions on occupational well-being and behavioral loyalty of hospital employees: An empirical analysis. *Health Services Management Research*. (Published online 11 July 2025). <https://doi.org/10.1177/09514848251360072>
28. Murcio, R., Scalzo, G. (2021). Person-Centered Leadership: The Practical Idea as a Dynamic Principle for Ethical Leadership. *Frontiers in Psychology*, 12, 708849. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.708849>
29. Muss, C., Tüxen, D., Fürstenau, B. (2025). Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*. (Advance online publication). <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00472-7>
30. Neumann, O., Kirklies, P.-C., Hadorn, S. (2024). Does agile improve value creation in government? *Information Polity*, 29(2), 235–252. <https://doi.org/10.3233/IP-230060>
31. Pasamar, S., Díaz-Fernández, M., de la Rosa-Navarro, M.D. (2019). Human capital: the link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 25–51. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2017-0003>
32. Perez-Gonzalez, S., Marques-Sanchez, P., Pinto-Carral, A., Gonzalez-Garcia, A., Liebana-Presa, C., Benavides, C. (2024). Characteristics of leadership competency in nurse managers: A scoping review. *Nursing Research and Practice*, Article 5594154. <https://doi.org/10.1155/2024/5594154>
33. Purohit, P. (2018). The role of empathy in effective management: A descriptive study of human-centric leadership. *Psychology and Education*, 55(1), 616–623.
34. Ryff, C.D. (2018). Well-Being With Soul: Science in Pursuit of Human Potential. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 242–248. <https://doi.org/10.1177/1745691617699836>
35. Safuan, S. (2025). A bibliometric analysis of human-centered leadership: past, present, and future paths. *International Journal of Professional Business Review*, 10(2), e05319. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i2.5319>
36. Schiuma, G., Santarsiero, F., Carlucci, D., Jarrar, Y. (2024). Transformative leadership competencies for organizational digital transformation. *Business Horizons*, 67(4), 425–437. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.004>
37. Suryadi, Y., Dewi, N.L.Y., Trisnawati, T., Al-Amin, A. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Performance and Employee Motivation. *Transforma: Jurnal Manajemen*, 2(2), 65–76. <https://doi.org/10.56457/tjm.v2i2.129>
38. Virtanen, P., Jalonen, H., Tammeaid, M. (2022). *Public Sector Leadership: A Human-Centred Approach* (1st ed.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003205791>
39. Westover, J.H. (2024). Harnessing Social Psychology and Human-Centered Leadership. *Human Capital Leadership Review*, 16(1). <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.16.1.9>

40. Westover, J.H. (2024). The Human Side of Leadership: Forging a Path to Human-Centered Leadership. *Human Capital Leadership Review*, 12(1). <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.12.1.10>

### **Информация об авторах**

*Олег Александрович Самольянов*, главный эксперт, Лаборатория человекоцентричности и лидерских практик, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (ФГБОУ ВО «НИУ ВШЭ»), Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4040-576X>, e-mail: [osamolyanov@hse.ru](mailto:osamolyanov@hse.ru)

*Мария Владимировна Дементьева*, бакалавр психологии, стажер-исследователь, Лаборатория человекоцентричности и лидерских практик, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (ФГБОУ ВО «НИУ ВШЭ»), Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9607-2588>, e-mail: [mdementeva@hse.ru](mailto:mdementeva@hse.ru)

*Владимир Александрович Соловьев*, заведующий, Лаборатория человекоцентричности и лидерских практик, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (ФГБОУ ВО «НИУ ВШЭ»), Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4110-8255>, e-mail: [va.solovev@hse.ru](mailto:va.solovev@hse.ru)

*Александра Львовна Боровикова*, магистр международных отношений, стажер-исследователь, Лаборатория человекоцентричности и лидерских практик, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (ФГБОУ ВО «НИУ ВШЭ»), Москва, Российская Федерация, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2643-6332>, e-mail: [aborovikova@hse.ru](mailto:aborovikova@hse.ru)

### **Information about the authors**

*Oleg A. Samolyanov*, Chief Expert, Laboratory of Human-Centricity and Leadership Practices, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4040-576X>, e-mail: [osamolyanov@hse.ru](mailto:osamolyanov@hse.ru)

*Mariia V. Dementeva*, Bachelor's degree in Psychology, Research Intern, Laboratory of Human-Centricity and Leadership Practices, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation, ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9607-2588>, e-mail: [mdementeva@hse.ru](mailto:mdementeva@hse.ru)

*Vladimir A. Solovyov*, Head of the Laboratory of Human-Centricity and Leadership Practices, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4110-8255>, e-mail: [va.solovev@hse.ru](mailto:va.solovev@hse.ru)

*Alexandra L. Borovikova*, Master's degree in International Relations, Research Intern, Laboratory of Human-Centricity and Leadership Practices, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2643-6332>, e-mail: [aborovikova@hse.ru](mailto:aborovikova@hse.ru)

### **Вклад авторов**

Самольянов Олег Александрович — идеи исследования; аннотирование, написание и оформление рукописи; планирование исследования; контроль за проведением исследования.

Дементьева Мария Владимировна — кодирование и анализ качественных и количественных данных; аннотирование, написание и оформление рукописи.

Соловьев Владимир Александрович — идеи исследования; планирование исследования; контроль за проведением исследования.

Самольянов О.А., Дементьева М.В.,  
Соловьев В.А., Боровикова А.Л. (2026)  
Социальные представления государственных...  
Социальная психология и общество,  
17(2), 145–163.

Samolyanov O.A., Dementyeva M.V.,  
Solovyov V.A., Borovikova A.L. (2026)  
Social representations of civil servants on the qualities...  
Social Psychology and Society,  
17(2), 145–163.

---

Боровикова Александра Львовна — кодирование качественных данных.

Все авторы приняли участие в обсуждении результатов и согласовали окончательный текст рукописи.

### ***Contribution of the authors***

Oleg A. Samolyanov — research ideas; abstracting, writing, and formatting of the manuscript; study design; supervision of the study implementation.

Maria V. Dementyeva — coding and analysis of qualitative and quantitative data; abstracting, writing, and formatting of the manuscript.

Vladimir A. Solovyov — research ideas; study design; supervision of the study implementation.

Alexandra L. Borovikova — coding of qualitative data.

All authors contributed to the discussion of the results and approved the final version of the manuscript.

### ***Конфликт интересов***

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

### ***Conflict of interest***

The authors declare no conflict of interest.

### ***Декларация об этике***

Исследование было рассмотрено и одобрено комиссией по внутриуниверситетским опросам и этической оценке эмпирических исследовательских проектов Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (дата заседания: 08.06.2026).

### ***Ethics Declaration***

The study was reviewed and approved by the Committee on Intra-University Surveys and Ethical Assessment of Empirical Research Projects of the National Research University Higher School of Economics (meeting date: 08.06.2026).

Поступила в редакцию 27.11.2025

Received 2025.11.27

Поступила после рецензирования 09.02.2026

Revised 2026.02.09

Принята к публикации 23.06.2026

Accepted 2026.06.23

Опубликована 30.06.2026

Published 2026.06.30