КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

Управленческая зрелость как интегральная характеристика личности руководителя

Юрий Викторович Синягин[a]
Илья Борисович Шебураков[a]
a Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-6-82-87

Аннотация: В статье представлен новый подход в области оценки руководителей. Разработка и двадцатилетний опыт применения технологии личностно-профессиональной диагностики в контексте ресурсного подхода, наколенный эмпирический материал в области оценки руководителей, база данных по результатам оценки более 70 тыс. руководителей стали основой для «донастройки» самой технологии оценки руководителей и определения возможностей широкоформатного применения модели управленческой готовности. Используемая технология выходит за рамки традиционного нормативно-дефицитарного подхода к оценке и расширяет возможности принятия качественных кадровых решений в системе государственного и муниципального управления. На основе авторской экспликации результатов многолетних исследований выделяются ключевые составляющие управленческой готовности руководителя, а также социальная составляющая. В контексте ресурсного подхода к оценке и личностно ориентированного управления обосновывается сущность и раскрывается содержание управленческой зрелости как интегральной характеристики личности руководителя, которая открывает дополнительные возможности для моделирования и проектирования индивидуализированных траекторий личностно-профессионального развития руководителей.

Ключевые слова: личностно-профессиональные ресурсы, управленческая готовность, управленческий потенциал, метакомпетентность, личность руководителя, зрелость личности, управленческая зрелость
Дата поступления статьи в редакцию: 25 октября 2022 года.

Managerial maturity as integral characteristic of manager's personality

RESEARCH ARTICLE

Yury Viktorovich Sinyagin[a]
Ilya Borisovich Sheburakov[a]
a Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation

Abstract: This article presents a new approach in the field of managerial assessment. The development and twenty years of experience in using the personality-professional diagnostics technology in the context of the resource approach, the accumulated empirical material in the field of managerial evaluation, as well as the database of over 70 thousand assessments of managers, became the basis for «adjusting» the assessment technology and determining the opportunities of a wide-scale application of the managerial preparedness models. The technology applied goes beyond the traditional normative-deficient assessment approach and expands the possibilities of making high-quality personnel decisions in the state and municipal administration system. The author, based on the explication of the results of long-term research, identifies the fundamental components of managerial preparedness of the executive, including the social component. Using the resource approach of assessment and personality-oriented management, the author substantiates the essence and reveals the content of managerial maturity as an integral characteristic of manager's personality, opening additional opportunities for modeling and designing individualized development paths of the personal and professional development for leaders.

Keywords: personal and professional resources, managerial preparedness, managerial potential, meta-competence, manager's personality, personal maturity, managerial maturity
Received: October 25, 2022.

Введение

В течение многих лет нами разрабатывалась и развивалась технология личностно-профессиональной диагностики руководителей. Технология разрабатывалась и активно развивается в рамках личностно ориентированного и ресурсного подходов, что позволило выйти за рамки традиционной нормативной компетентностной модели. В рамках этого подхода на основе накопленного значительного эмпирического материала были выделены и подтверждены метакомпетентности – ключевые составляющие модели личности руководителя, а также разработана концепция управленческого потенциала и управленческой готовности руководителя, объединяющая метакомпетентности в три составляющие: лидерскую, менеджерскую и экспертную.

Изначально в модели личности руководителей, положенной в основу технологии личностно-профессиональной диагностики, а затем и комплексного ресурсного анализа, всегда рассматривалась и социальная составляющая. В ее состав входят: социальная направленность, особенности ценностно-смысловой сферы и субъективной картины мира, наличие и степень осознанности СЖИ, социально-когнитивные характеристики личности руководителя. Следует отметить, что, несмотря на серьезные наработки в этом направлении, эта составляющая пока еще находится на стадии проработки. В связи с этим в рамках данной работы мы обозначим ее в более общем виде как «сформированность просоциальных качеств».

Очевидно, что для понимания целостной личности руководителя, а особенно для построения эффективных программ его личностно-профессионального развития недостаточно проработки, пусть даже достаточно детальной, отдельных составляющих модели. Необходимо комплексное рассмотрение всех выделенных на предыдущих этапах составляющих модели: управленческого потенциала, управленческой готовности и сформированности просоциальных качеств как в статике, так и, что особенно важно, в динамике.

Управленческая зрелость: сущность и возможности операционализации

Ранее нами уже проводился подробный анализ взаимосвязи управленческого потенциала и управленческой готовности, что позволило построить на этом основании типологию руководителей, а также предложить направления разработки индивидуальных программ их личностно-профессионального развития[1]. Полагаем, что комплексное рассмотрение трех составляющих модели может дать не менее интересные как в теоретическом, так и практическом плане результаты (**рисунок**)[2].

Рисунок. Соотношение составляющих модели

Figure. Relationship of model components



Логично полагать, и это в значительной мере подтверждается результатами нашей работы, что высокий уровень выраженности всех этих составляющих (область 4 на рисунке 1) характеризует и описывает качественно новый уровень развития руководителя. В качестве интегральной характеристики может использоваться и оказаться достаточно эвристичным понятие «управленческая зрелость».

Как таковое понятие управленческой зрелости не является широко употребимым. Анализ литературных источников показывает, что упоминание зрелости применительно к управленческой деятельности встречается в различных контекстах.

Во-первых, это контекст зрелости реализуемых руководителями процессов и технологий управления. Так, в последние годы многие организации разработали модели зрелости управления проектами. В настоящее время существует 27 моделей, включенных в список существующих моделей зрелости, опубликованный Институтом управления проектами (PMI, Project Management Institute 2002) [Pennypacker, Grant, 2002]. В этом же ряду можно выделить модель зрелости управления изменениями Prosci (Five Levels of Change Management Maturity[3]), модель зрелости стратегического управления – модель ТМ (SMMM) (Strategic Management Maturity Model[4]), модель зрелости специальных инструментов управления производительностью, включающей пять уровней эволюционного роста (Five Levels of Organizational Maturity[5]) и др. Мы в своей исследовательской практике также

1 Подробнее см.: *Синягин Ю.В.* Управленческий потенциал и управленческая готовность: особенности оценки. *Личность: ресурсы и потенциал*. 2021. № 3 (11). С. 39–46.

2 Под «управленческим потенциалом» здесь понимается интегральный управленческий потенциал, включающий как актуальный потенциал, так и потенциал развития.

3 https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-maturity-model

4 https://strategymanage.com/resources/strategic-planning-basics/strategic-management-maturity-model

5 https://www.performancemagazine.org/five-levels-of-organizational-maturity-performance-management-perspective

констатируем важность зрелости управленческих и кадровых технологий, например, зрелость работы с кадровыми резервами[6].

В более широком контексте можно говорить об определенной эволюции подходов к управлению, что также характеризуется появлением более зрелых технологий и практик управления, приходящих на смену более ранним. При этом происходит постепенная трансформация подходов к управлению как в международной и национальной управленческой практике, так и в отдельно взятых организациях: от управления по инструкции к управлению по целям; от управления по целям к управлению по результатам; от управления по результатам к управлению по ценностям. Сегодня можно говорить о возможном дальнейшем дрейфе управленческих подходов в сторону еще более зрелых и актуальных – вслед за управлением по ценностям начинает развиваться подход, который можно обозначить как управление по смыслам.

Во-вторых, управленческую зрелость можно рассматривать в контексте психологической или личностной зрелости. Одним из наиболее известных авторов, описавших, кроме прочего, 15 признаков зрелой личности, является А. Маслоу. Становление зрелой личности рассматривается в психологии как многосторонний, гетерохронный процесс. Психологическую зрелость личности отечественные и зарубежные авторы связывают как с биологическими, так и с социальными критериями. Также в структуре такой зрелости выделяют ряд фундаментальных компонентов, таких как ответственность, терпимость, саморазвитие и интегративность, вокруг которых группируется множество других компонентов. С точки зрения психологической зрелости зрелость – это «наиболее продолжительный период онтогенеза, характеризующийся тенденцией к достижению наивысшего развития духовных, интеллектуальных и физических способностей личности» [Балык, Цыбуленко, 2016].

Такое понимание зрелости базируется на идеях ведущих психологов мира. Г. Олпорт полагал, что зрелость человека можно определить его стратегической жизненной целостностью, границами «Я», социальными отношениями и умением реально смотреть на жизнь [Олпорт, 2002]. По мнению А. Маслоу, психологическая зрелость – это стремление человека к самоактуализации, в результате чего он обретает свободу, набирает силу, реализуя самобытность и свойственные только ему качества [Маслоу, 2008]. По К. Роджерсу, в основе «Я»-концепции личности лежит желание реализовать свой потенциал, что согласуется с достижением психологической зрелости [Роджерс, 1994]. Р. Кеттел считал, что достижениям личности способствует развитие ее реальных внутренних сил, лежащих в ее основе [Cattell, 1990. P. 48–57]. По Э. Фромму, психологическая зрелость характеризуется качеством межличностных отношений, построенных на уважении, понимании, ответственности [Фромм, 1990].

Наконец, достаточно часто, особенно в англоязычных источниках, упоминается лидерская зрелость. Наиболее близка к нашему пониманию зрелости руководителя в сфере публичного менеджмента именно зрелость руководителя как лидера. Об управленческой зрелости руководителя писал Джон К. Максвелл, автор книги «21 обязательное качество лидера»: «В то время как личная зрелость может означать способность видеть дальше себя, зрелость лидерства означает рассмотрение других перед собой» [Максвелл, 2008].

Зрелость лидерства является результатом достижения в различных сферах деятельности, которые вдохновляют других делать свою работу наилучшим образом и вселяют уверенность в том, что все движутся в правильном направлении, «это включает демонстрацию честности, надежности, хладнокровия, сочувствия, терпения, надежности и стратегического мышления на лету»[7].

Выделяются уровни и этапы формирования зрелости лидера: **этап 1 – уверенная способность; этап 2 – эгоцентрическое удовлетворение; этап 3 – индивидуальная дифференциация; этап 4 – общность; этап 5 – более высокое призвание**[8].

Зарубежные исследователи в области управления последних лет акцентируют внимание на необходимости изучения управленческой зрелости, отмечая, что это качество лидера, бывшее весьма популярным в древние времена, несправедливо забыто [Birren, Svensson, 2005. P. 3–31].

В определении зрелости в англоязычных источниках используются чаще всего два понятия. Первое из них – *wisdom* – мудрость, под которой понимается обоснованность действий или решений с точки зрения применения опыта, знаний и здравого смысла. Другое, и оно основное для нас, – *maturity* – состояние, факт, завершенность, понимаемые как продвинутая форма интеллектуального и эмоционального развития, наиболее полное развитие, идеальное состояние. В психологии зрелость понимается как способность реагировать на окружающую среду, осознавая правильное время и место для себя и зная, когда действовать, в соответствии с обстоятельствами и культурой общества, в котором человек живет [Cambridge Advanced Learner's Dictionary, 2008]. Такая зрелость присуща умным лидерам, способным эффективно справляться как с сегодняшними проблемами и требованиями, так и с задачами будущего. Управленческая зрелость – это спо-

6 Подробнее см.: *Шебураков И.Б., Татаринова Л.Н.* Кадровые резервы в Российской Федерации (2021). https://personnelpool.ranepa.ru/

7 *Michelle LaVallee*. Do you have leadership maturity? https://lawrenceandco.com/our-resources/leadership-maturity

8 *Veldsman T*. Maturity makes great leaders: the journey from dwarf to giant. *The Conversation*. 2016. https://theconversation.com/maturity-makes-great-leaders-the-journey-from-dwarf-to-giant-61417

собность лидера последовательно взаимодействовать с собой, другими и миром в реальном времени, решая реальные задачи и имея конструктивные результаты, воодушевляя, позитивно взаимодействуя и ощущая удовлетворенность от своей деятельности[9].

Ф. Аламмар и Д. Полин на основе исследования в среде топ-менеджеров Новой Зеландии дают похожее определение, упоминая мудрость. Данные их исследования зафиксировали, что у старших менеджеров есть практическое и позитивное представление о мудрости, состоящей из опыта и знаний, эмоционального интеллекта, понимания роли наставничества, а также умения обсуждать и консультировать. При этом оказалось, что такие понятия, как «духовность», «религиозность» и «этика» отсутствуют в описаниях участниками опроса мудрых менеджеров. Поэтому их определение также менее ценностно окрашено [Alammar, Pauleen, 2016].

С позиций нашего интереса к личности руководителя важна работа М. Хаммера (Канада), где рассматриваются необходимые изменения в обязанностях руководителей на государственной службе и их последствия для управления человеческими ресурсами, планирования преемственности в федеральной государственной службе в течение следующего десятилетия и вводится понятие зрелости как важной характеристики опытных и стратегических лидеров и корпоративного ресурса, который можно развивать, сохранять и распространять, а также – и терять по ряду причин [Hammer, 2002].

Вместе с тем, на наш взгляд, управленческая зрелость предполагает не только специфическое (на определенном уровне развития) проявление руководителем лидерских качеств, но и собственно владение управленческими технологиями и – самое важное – следование нравственному императиву при принятии управленческих решений. Таким образом, стержнем управленческой зрелости руководителя в госсфере будет являться именно сформированность просоциальных качеств руководителя. Управленческая зрелость – личностно-профессиональная характеристика субъекта управленческой деятельности, основанная на определенном уровне управленческой готовности и способности к дальнейшей реализации своего управленческого потенциала в сочетании с позитивной социальной направленностью, личными ценностными установками, формирующимися в процессе поиска и идентификации смыслов собственной управленческой деятельности. Именно управленческая зрелость является основой личностно ориентированного управления, которое представляется сегодня весьма актуальным[10].

Таким образом, управленческая зрелость как особая характеристика личности руководителя, с одной стороны, базируется на управленческой готовности и связана с управленческим потенциалом, с другой – предполагает специфическое развитие ценностно-смысловой сферы руководителя, сформированное определенным образом самоотношение и отношение к другим. Именно эти глубинные характеристики личности, на наш взгляд, определяют как практическое значение, так и востребованность дальнейшей теоретической разработки данной тематики, в первую очередь применительно к руководителям сферы госуправления.

Поскольку характеристики зрелости являются гибкими и адаптивными, они особенно подходят для нашего времени. Действительно, именно понятие управленческая зрелость наиболее точно отражает зону пересечения всех трех выделенных составляющих модели личности руководителя.

Универсальность модели обеспечивается наполнением конкретным содержанием всех ее составляющих. Так, очевидно, будет наблюдаться существенная разница в содержании социально значимых качеств на государственной службе и в бизнесе. В одном случае это социальная ответственность, а в другом – социальная направленность. Причем, как отмечается в ряде исследований, инвестиции в социальную ответственность компании окупаются финансовой эффективностью [Orlitzky, Schmidt, Rynes, 2003. P. 403–441].

Одновременно хотелось бы отметить, что термины «социальная ответственность», «клиентоцентричность», «дизайн-мышление» и др., пришедшие из бизнеса, должны быть переосмыслены применительно к системе государственного управления и деятельности органов публичной власти. То, что для бизнеса является важным условием извлечения прибыли, в том числе в долгосрочной перспективе, для органов публичной власти должно быть самим смыслом их существования. Поэтому наряду с термином «социальная ответственность» мы предлагаем оперировать термином «социальная направленность», который, безусловно, имеет свою специфику.

Социальная направленность деятельности органов государственной власти и управления неизбежно предъявляет специфические требования к сотрудникам этих органов, особенно к управленческим кадрам и – в первую очередь – первым лицам организаций. Так, например, эмоциональный интеллект, будь то черта личности или развиваемый навык, обеспечивающий лучшее понимание себя и других, для того чтобы учитывать это в принимаемых решениях и в поведении, также, скорее всего, необходимая, но недостаточная характеристика для проявления социальной направленности. Можно обладать высоким уровнем эмоционального интеллекта и, например, успешно использовать его для манипулятивного воздействия на социальное окружение, не обязательно во благо. Конечно, при отсутствии необходимого эмоционального интеллекта сложно ожидать от личности социально ответственного и тем более социально направленного поведения.

Последнее требование к государственным служащим явным образом отражается и в месседжах главы

9 Там же.

10 Подробнее см.: *Синягин Ю.В.* Личностно-ориентированный подход: отход от классической системы управления, заявленный временем. *Личность: ресурсы и потенциал.* 2019. № 3. С. 5–8.

государства. Так, в последнее время практически в каждом выступлении В. Путина звучат требования к повышению социальной чуткости госслужащих и руководителей госсферы, необходимости организовывать свою деятельность так, чтобы в ее центре был человек.

Конечно, клиентоцентричность, как частный случай человекоцентричности, важна не только для бизнес-компаний, но и для государства. Но если клиентоцентричность является опредмеченной социальной ответственностью, а социальная ответственность – необходимым условием роста прибыли в среднесрочной и долгосрочной перспективах (что важно для бизнеса), то достаточно ли государству и отдельным чиновникам быть клиентоцентричными и социально ответственными? Явно недостаточно, они должны быть именно социально ориентированными, зрелыми руководителями.

Заключение

Глубокое понимание мотивационно-ценностных характеристик руководителя с акцентом на его индивидуальных ценностях и смыслах становится ключом к пониманию, почему одни руководители с высоким уровнем управленческой готовности и потенциалом не только становятся, но и остаются успешными и востребованными в сфере госуправления, а у других это получается не всегда. Как управленческая готовность, так и потенциал являются необходимыми факторами такого успеха, но недостаточными. Ключевым фактором достаточной выраженности личностно-профессиональных характеристик, обеспечивающих устойчиво высокий уровень общественной пользы, приносимой деятельностью руководителя в сфере публичного менеджмента, может являться именно высокий уровень его социальной направленности (как личностная характеристика), а в более широком смысле – управленческая зрелость. Успешный руководитель, на формальном уровне эффективно справляющийся с поставленными перед ним задачами, порой бывает вынужден жертвовать реальными интересами граждан, будучи ограничен нормативно-правовыми рамками, границами собственных полномочий, установленными «сверху» показателями и т.п. В то же время анализ практической деятельности руководителей, в том числе на основе многочисленных интервью, показывает, как часть из них находит возможности даже в этих противоречивых условиях использовать внутренний компас для принятия решений выверенных, в первую очередь с учетом запросов граждан и общества. Именно этот внутренний компас становится как никогда важен сегодня, в период непредсказуемости и ускоряющихся изменений, и именно его можно определить как управленческую зрелость.

Если вновь вернуться к рисунку, то очевидно, что соотношение сформированности составляющих в рамках данной модели вполне может быть положено в основу выделения уровней и составляющих зрелости руководителя. Так, например, весьма интересны сочетания, выделенные на рисунке под номерами 1, 2 и 3.

С точки зрения задач оценки и личностно-профессионального развития руководителей показатели, находящиеся на пересечении составляющих модели, также задают новые оценочные характеристики. Так, пока на уровне предположений, хотя и уже имеющих под собой определенную эмпирическую основу, можно говорить о такой значимой характеристике, обеспечивающей высокий уровень управленческой зрелости руководителя, как масштабность личности, находящейся на пересечении управленческого потенциала и управленческой готовности. Это своеобразный «объем» личности. Он включает в себя три составляющие: стратегическое видение (характеризующее тот временной интервал, на который руководитель способен строить долгосрочные прогнозы), масштабность мышления (уровень, с позиций которого он смотрит на проблему) и, наконец, широта взглядов (количество факторов, которые он принимает в расчет при анализе проблем и принятии управленческих решений). Очевидно, что это лишь один из примеров таких комплексных характеристик, входящих в структуру управленческой зрелости.

Таким образом, комплексное рассмотрение взаимосвязи элементов в модели личности руководителя задает новое, на наш взгляд, весьма перспективное, направление развития всей методологии, лежащей в основе технологии личностно-профессиональной диагностики, наполняя ее новым содержанием. При этом следует иметь в виду, что перевод «социальной» составляющей из разряда качественных в разряд количественных показателей, введение новой интегральной характеристики «управленческая зрелость» ведут к необходимости внесения определенных изменений также и в структуру управленческого потенциала и управленческой готовности.

Наконец, введение новой интегральной характеристики задает и новый вектор для построения индивидуализированных траекторий личностно-профессионального развития руководителей. Безусловно, что все изложенное требует всестороннего и глубокого изучения и анализа, разработки и апробации серии новых инструментов. Именно это выступит одним из перспективных направлений наших дальнейших исследований.

Литература

Балык А.С., Цыбуленко О.П. Психологическая зрелость личности: теоретические концепции и подходы. *Общество: социология, психология, педагогика*. 2016. № 12. https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskaya-zrelost-lichnosti-teoreticheskie-kontseptsii-i-podhody

Максвелл Дж.К. 21 обязательное качество лидера. Минск: Попурри, 2008.

Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. Пер. с англ. СПб.: Питер, 2008.

Олпорт Г. Становление личности: Избранные труды. М.: Смысл, 2002.

Роджерс К.Р. Взгляд на психотерапию. Становление человека. М.: Издательская группа «Прогресс», «Универс», 1994.
Фромм Э. Искусство любить / пер. Л. Чернышовой. М.: Педагогика, 1990.
Синягин Ю.В. Личностно-ориентированный подход: отход от классической системы управления, заявленный временем. *Личность: ресурсы и потенциал*. 2019. № 3. С. 5–8.
Alammar F., Pauleen D. Exploring managers' conceptions of wisdom as management practice. *Journal of Management & Organization*. 2016. Vol. 22, Issue 4. DOI: https://doi.org/10.1017/jmo.2015.53. In English
Birren J., Svensson C. Wisdom in history. In R. Sternberg, J. Jordan (Eds.). A handbook of wisdom: Psychological perspectives. New York, N.Y.: Cambridge University Press, 2005. P. 3–31. In English
Cambridge Advanced Learner's Dictionary. Cambridge University Press, 2008. In English
Cattell R.B. The birth of the Society of Multivariate Experimental Psychology. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*. 1990. No. 26. P. 48–57. In English
Hammer M. The getting and keeping of wisdom: Inter-generational knowledge transfer in a changing public service. Ottawa, Canada: Public Service Commission of Canada. Retrieved from. 2002. In English
Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies: journal*. 2003. Vol. 24. No. 3. P. 403–441. DOI:10.1177/0170840603024003910. In English
Pennypacker J.S., Grant K.P. Project management maturity: an industry-wide assessment. PMI® Research Conference-2002. Seattle, Washington, Project Management Institute, 2002. https://www.pmi.org/learning/library/pm-maturity-industry-wide-assessment-9000. In English

References

Allport G. Becoming a personality: selected works. Moscow: Smysl, 2002. In Russian
Balyk A.S., Tsybulenko O.P. Psychological maturity of personality: theoretical concepts and approaches. *Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika*. 2016. No. 12. https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskaya-zrelost-lichnosti-teoreticheskie-kontseptsii-i-podhody. In Russian
Fromm E. The art of loving / translated by L. Chernyshova. Moscow: Pedagogy, 1990. In Russian
Maslow A. Motivation and personality. 3rd ed. Translated from English. St. Petersburg: Piter, 2008. In Russian
Maxwell J.C. The 21 indispensable qualities of a leader. Minsk: Popurri, 2008. In Russian
Rogers K.R. On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy. Moscow: Izdatel'skaya gruppa "Progress", "Univers", 1994. In Russian
Sinyagin Yu.V. Personally oriented approach: deviation from the classical management system, declared by the time. *Lichnost': resursy i potentsial*. 2019. No. 3. P. 5–8. In Russian

Информация об авторах:

ЮРИЙ ВИКТОРОВИЧ СИНЯГИН, доктор психологических наук, профессор, научный руководитель факультета оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления, заведующий кафедрой психологии личности в системах управления, руководитель научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей»
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: sinyagin-yv@ranepa.ru

ИЛЬЯ БОРИСОВИЧ ШЕБУРАКОВ, кандидат психологических наук, декан факультета оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82).
E-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

Для цитирования: *Синягин Ю.В., Шебураков И.Б.* Управленческая зрелость как интегральная характеристика личности руководителя. *Государственная служба*. 2022. № 6. С. 82–87.

Information about the authors:

YURY VIKTOROVICH SINYAGIN, Doctor of Sci. (Psychology), Professor, Scientific Supervisor of the Faculty of Assessment and Development of Managerial Personnel of the Higher School of Public Administration, Head of Personality Psychology in Management Systems Department, Head of the «Diagnostics and Assessment of Managers» Research Laboratory
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: sinyagin-yv@ranepa.ru

ILYA BORISOVICH SHEBURAKOV, Candidate of Sci. (Psychology), Dean of the Faculty of Management Personnel Assessment and Development, Higher School of Public Administration
Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

For citation: *Sinyagin Yu.V., Sheburakov I.B.* Managerial maturity as integral characteristic of manager's personality. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2022. No. 6. P. 82–87.