

УДК: 740, 59.9.072, 316.61

Личностно-профессиональные особенности руководителей социальной сферы с различным отношением к пандемии и её последствиям

Юрий В. Синягин

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия

E-mail: yvsinyagin@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5292-6572>

DOI: 10.26907/esd.17.2.19

Дата поступления: 27 апреля 2021; Дата принятия в печать: 30 августа 2021

Аннотация

В статье представлены результаты изучения отношения руководителей к пандемии COVID-19, приводится обзор мнений о её последствиях и о возможном влиянии на дальнейшее социально-экономическое развитие страны. Актуальность исследования обусловлена необходимостью изучения и оценки эффективности управленческих стилей в ситуации неопределённости и кризиса. Настоящий анализ важен для научно обоснованного методического внедрения новых подходов и принципов подбора, расстановки и профессионального развития кадров государственной гражданской службы в ответ на возможные вызовы. Исследование проводилось с участием 661 руководителя, в том числе 383 представителей социальной сферы. Анализ результатов, который осуществлялся с применением опросника оценки управленческого потенциала (ОУП, версия 5.0, Sinyagin, 2018) и специально разработанной анкеты, позволил провести дифференциацию участников опроса по двум основаниям: отношение к пандемии либо как к мобилизующему вызову, либо как к серьёзной, не всегда преодолимой трудности в реальной управленческой деятельности. Доказательно показано, что установки руководителей по поводу перспектив развития страны по окончании пандемии, условно обозначенные как «оптимизм – пессимизм», влияют на стратегии управления и ведут к качественно разным результатам деятельности. Выявлено, что готовность к обучению и социальная мобильность выступают ключевой характеристикой, связанной с оптимистичностью восприятия будущего; интернальность, сила личности, выраженность стратегической жизненной идеи и управленческий опыт в наибольшей степени связаны с повышением активности в преодолении сложившейся ситуации. Важный вывод заключается в том, что формирование и развитие именно этих качеств выступает одной из задач личностно-профессионального развития руководителей в современном мире неопределённости.

Ключевые слова: COVID-19, пандемия, руководители, социальная сфера, оценка.

Characteristics of Social Sector Managers with Different Attitudes towards the Pandemic and Its Consequences

Yury V. Sinyagin

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

E-mail: yvsinyagin@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5292-6572>

DOI: 10.26907/esd.17.2.19

Submitted: 27 April 2021; Accepted: 30 August 2021

Abstract

This article explores the attitude of managers towards the COVID-19 pandemic, providing an overview of their opinions on its consequences and potential impact on the country's future socio-economic development. The study is important since it provides insight into how management styles may be effective in times of uncertainty and crisis. The research involved 661 managers, including 383 from the social sphere. The study utilized the management potential assessment questionnaire (PMO, version 5.0, Sinyagin, 2018), as well as a specially developed questionnaire. The participants were differentiated on two grounds: their attitude towards the pandemic either as a mobilizing challenge or as a serious not always surmountable difficulty in actual management. The findings reflect that the managers' attitudes about the prospects for the country's development after the end of the pandemic, commonly referred to as "optimism-pessimism", have profound effect on their management strategies and performance indicators. It is revealed that readiness for learning and social mobility are key characteristics associated with optimistic future expectations. Internality, personality strength, a clear strategic life idea, and managerial experience are most associated with overcoming current circumstances. The paper concludes that developing and enhancing these qualities is a significant task that managers have in today's uncertain world.

Keywords: COVID-19, pandemic, managers, social sphere, assessment.

Введение

Кризисное лидерство ряд учёных относит к «мгновенным кризисам», требующим не только быстрого принятия самостоятельных решений, но и того, чтобы эти решения были осмысленными и эффективными. Только если лидер умеет принимать такие решения, занимает адекватную активную позицию в ситуации кризиса, использует верные стратегии, он является «правильным лидером, находящимся в нужном месте в нужное время» (Helsloot & Groenendaal, 2017, pp. 351-352).

К таким ситуациям, безусловно, относится и глобальная пандемия, в которой, как показал прошедший год, традиционные привычные руководящие роли и известные способы управления не дают необходимого эффекта и должны существенно изменяться и пересматриваться, адаптируясь к существующему вызову. Испытание пандемией COVID-19 создало или сломило лидера: некоторые лидеры приняли вызов, заняли активную позицию в ее преодолении, уверенно приняли на себя ответственность за людей и их будущее в преодолении последствий социальных и экономических потрясений, тогда как другие лидеры потеряли себя, избегали общения, оттягивали необходимые решения, не предоставляли достоверную информацию и не выполняли обещания (Kumbure, Tarkiainen, Luukka, Stoklasa, & Jantunen, 2020). Действительно, оказалось, что «пандемия – это проверка на ценность тех, кто находится рядом с нами» (Asmolov, 2020).

Исследование, проведённое Yucaoglu, Abrahams и Groysberg (2020) среди 10 генеральных директоров Канады, Индии, Турции, США, Германии, Южной Африки и Австралии, о том, как они справляются с беспрецедентными стрессовыми ударами

пандемии, позволило выделить факторы, наиболее сильно влияющие на деятельность руководителей, и определить пути успешного преодоления управленческих трудностей, вызванных COVID-19. Основными среди таких факторов исследователи назвали *изменения в семейном взаимодействии*: многим пришлось переехать в другой город, чтобы быть ближе к своим сотрудникам, оставив семью; усугубило ситуацию и то, что дети лидеров перешли на онлайн-обучение. Далее отмечена необходимость обеспечения поддержки *сотрудников* и управление их страхами: 9 из 10 руководителей указали, что уровень стресса их сотрудников по шкале от 1 до 10, составлял в среднем 9,1 балла. Ещё один важный фактор – необходимость управлять множественными изменениями, приспосабливаться к постоянно меняющимся правилам и распоряжениям и соблюдать их. Кроме того, как отметили опрошенные лидеры, всеми этими изменениями нужно уметь управлять на расстоянии, без непосредственно личного общения, что создаёт атмосферу неопределённости и напряжённости, в которой никто не знает точного ответа на многие вопросы, что ведёт к пессимизму и потере себя.

И хотя пандемия отличается от других кризисов, с которыми сталкивались современные руководители, накопленные в прошлых кризисах опыт и данные исследований могут помочь в ответных действиях, поскольку истинные лидеры всегда эффективно учатся на своих ошибках и готовы к успеху в любых сложных ситуациях (Hale et al., 2020).

Все это сочетается с общей динамикой современного мира, его усложнением, неопределённостью и непредсказуемостью. Это существенно влияет на управление и организационную культуру компаний и организаций (Stolyarov, 2020), на ценностно-смысловую сферу личности (Selezneva & Barkova, 2020), вызывает необходимость адаптации поведения к произошедшим изменениям (Kulkova, 2020), указывает на необходимость реализации новых подходов к подбору и формированию управленческих кадровых резервов (Sheburakov, 2021), изменяет требования к оценке личностно-профессиональных качеств и компетенций руководителя (Sinyagin, 2020; Sinyagina, 2021). Сочетание всех этих факторов обусловило проведение исследования, **целью** которого было изучение эффективности руководителей социальной сферы с различным отношением к пандемии.

Концептуальная идея, гипотеза и организация исследования

Теоретическая модель исследования базируется на идеях ресурсного подхода и ресурсной личностно-профессиональной диагностики, что обеспечивает эффективность оценки руководителей высшего управленческого звена, где субъектная составляющая деятельности весьма высока. В настоящей статье представлены наиболее значимые результаты, в том числе характеристика личностно-профессиональных особенностей руководителей социальной сферы с различным отношением к пандемии, описание установок руководителей по поводу перспектив развития страны после окончания пандемии и ряд других, научная новизна и практическая значимость которых безусловны.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью изучения стилей управленческой деятельности в текущий кризисный период. Если в периоды стабильного функционирования успешность управленческой деятельности в значительной мере определяется компетенциями и компетентностями руководителей, то в периоды нестабильности и неопределённости существенное место начинают занимать личностные качества. От них в значительной степени зависит и мотивационная, и ценностно-смысловая составляющие управленческой деятельности. Пандемия выступает именно такой ситуацией. Логично предполагать, что руково-

дители с разными личностно-профессиональными особенностями будут демонстрировать различное отношение к этому явлению и оценке его возможных последствий.

Для проверки данного предположения и выявления различий в профилях руководителей с различными ожиданиями и установками, а также с целью валидации используемого нами инструментария оценки управленческого потенциала был проведён опрос 661 руководителя. В ходе анализа среди них были отдельно выделены 383 руководителя по трём группам: руководители сферы здравоохранения – 95 человек, культуры – 141 человек, образования и науки – 147 человек, поскольку представители именно этих направлений в наиболее значительной степени ощутили изменения в своей деятельности в условиях пандемии.

В рамках опроса наряду с ОУП-5 руководителям было предложено ответить на следующие вопросы:

1. Пришлось ли Вам лично или Вашим близким столкнуться с пандемией и ее последствиями?

2. Насколько Вы лично испытываете сложности в управленческой деятельности в настоящее время?

3. Одна из особенностей сегодняшнего дня – переход на удалённую работу. По Вашему мнению, это вынужденная мера или закономерный этап развития?

4. Какие психологические проблемы испытываете Вы лично в период пандемии?

5. По Вашему мнению, затормозит ли пандемия социально-экономическое развитие страны или станет его катализатором?

6. Видите ли Вы лично какие-либо позитивные последствия пандемии для Вашей сферы деятельности? Если да, то сформулируйте их, пожалуйста.

Все вопросы как предполагали выбор из предложенных альтернатив, так и давали возможность сформулировать свой вариант ответа. Исключение составлял последний вопрос, который изначально выступал открытым.

Результаты исследования и их обсуждение

Исследование позволило проверить выдвинутую гипотезу и обнаружить ряд достаточно интересных особенностей отношения к пандемии и ее последствиям как в целом в среде руководителей, так и у представителей выделенных групп.

Так, например, оценивая возможные позитивные последствия пандемии на развитие своей отрасли и в целом на развитие страны, 43 % опрошенных не увидели таких перспектив, 38,7 % увидели хотя бы одно позитивное последствие, а 18,0 % смогли сформулировать более одного такого последствия. Каждый пятый участник (20,1 %) в качестве позитивных последствий пандемии отметил освоение новых технологий, новых форм и методов работы. На второе место участники поставили «повышение внимания государства к социальной сфере» (отметили 6,2 %) и «освоение и развитие новых компетенций». Безусловными лидерами здесь выступают руководители сферы науки и образования. На их долю приходится большинство подобных высказываний. Наименее позитивно воспринимают саму пандемию и ее последствия руководители здравоохранения. Вместе с тем именно одному из руководителей данной сферы принадлежит рекорд по числу сформулированных возможных позитивных последствий пандемии. Им обозначено семь таких последствий:

1) бурное развитие телемедицины, телеконференций, видео селекторных совещаний;

2) концентрация усилий всех служб города на медицинских вопросах и их совместное решение;

- 3) приобретение уникального управленческого опыта;
- 4) сплочение команд;
- 5) резкое расширение и углубление коммуникаций между различными ведомствами и структурами;
- 6) выявление и манифестация огромных проблем в медицинской отрасли, которые не решались годами и даже десятилетиями и появление шансов на их решение благодаря концентрации внимания на медицине, вливание в медицину значимых ресурсов;
- 7) выявление проблем в информатизации, учетно-отчетной деятельности и появление реальных шансов на их решение и выход на новый качественный уровень данных направлений в медицине.

Что касается оценки влияния пандемии на последующее социально-экономическое развитие страны, то здесь мнения участников опроса достаточно пессимистичны. В Таблице 1 приведены данные ответа на вопрос о том, затормозит ли пандемия социально-экономическое развитие страны или станет его катализатором.

Таблица 1. Ответы участников (N=661) на вопрос о возможном влиянии пандемии на последующее социально-экономическое развитие страны

Катализатор развития	26,63 %
Затормозит развитие	62,18 %
Никак не повлияет, развитие идёт само собой	8,02 %

Из Таблицы 1 видно, что более половины опрошенных считают, что пандемия затормозит социально-экономическое развитие страны. При этом наиболее оптимистичными здесь выступили работники сферы науки и образования. Среди них число тех, кто оценивает пандемию как катализатор развития – 31,29 %. Наименее оптимистично воспринимают последствия пандемии работники сферы культуры: доля тех, кто негативно оценивает последствия пандемии, составляет 63,83 %.

Несколько иная картина наблюдается при оценке все более входящей в нашу жизнь удалённой работы (Таблица 2). Из Таблицы 2 видно, что мнения участников опроса по этому поводу существенно разделились. Практически половина участников (48,2 %) оценивают ее как тренд развития. Весьма интересно, что в наибольшей степени это относится к руководителям именно сферы здравоохранения: как тренд развития удалённую работу воспринимают 50,53 % руководителей этой сферы профессиональной деятельности, опережая представителей образования и науки. Наименее позитивно последствия удалённой работы вновь оценивают представители сферы культуры.

Таблица 2. Оценка участниками опроса удалённой работы и ее будущего (N=661)

Тренд развития	48,26 %
Сдерживающий фактор на пути развития	18,61 %
Временная мера, никак не связанная с последующим развитием	33,13 %

Достаточно интересные результаты были получены при анализе ответов на вопросы, связанные с трудностями в управленческой деятельности и возникающими психологическими проблемами. Что касается сложностей в самой управленческой деятельности, ее организации и проведении, то их наличие отмечают почти по-

ловина руководителей (43,27 %), независимо от того, в какой сфере они трудятся. В наибольшей степени это относится к системе здравоохранения – 46,32 %.

Анализ показывает, что, в одинаковой степени испытывая внешние (объективные) трудности в организации управленческой деятельности, руководители различных сфер управления внутренне (психологически) по-разному на них реагируют.

Как показали результаты, большинство руководителей, по их мнению, стойко переносят возникшую ситуацию. Как и ожидалось, в наибольшей степени это характерно для руководителей системы здравоохранения – 88,42 % из числа руководителей этой сферы отмечают, что не испытывают особых психологических проблем, а, напротив, мобилизуются, повышают свою активность, что обеспечивается ощущением собственной востребованности. В несколько меньшей степени это характерно для представителей сферы науки и образования. На последнем месте здесь находятся представители сферы культуры – подъем и активность характерны для 59,57 % участников опроса, а 12,06 % испытывают психологические трудности, снижение активности. Практически каждый четвертый представитель этой сферы находится в состоянии пассивного ожидания окончания пандемии с надеждой на то, что после этого можно будет начать работать в полную силу.

Комплексный анализ ответов на вопросы позволил провести дифференциацию участников опроса по двум основаниям: отношение к пандемии как к мобилизующему вызову, либо как к серьезной и не всегда преодолимой трудности в реальной управленческой деятельности. Все ответы участников были переведены в баллы, что позволило в итоге получить шестибалльную оценку по данному критерию.

Вторым основанием выступили установки руководителей по поводу перспектив развития после окончания пандемии, а также возможных позитивных последствий для страны и отрасли после ее преодоления. Этот признак можно условно обозначить как «оптимизм – пессимизм».

По итогам проведенного анализа были выделены четыре группы руководителей:

- 1) испытывающие внутренние и внешние психологические трудности, с пессимизмом воспринимающие последствия пандемии;
- 2) испытывающие внутренние и внешние психологические трудности, однако с оптимизмом оценивающие будущее;
- 3) не испытывающие серьезных трудностей, но не отличающиеся оптимистичным видением будущего;
- 4) не испытывающие серьезных трудностей, воспринимающие происходящее как вызов и при этом с оптимизмом воспринимающие будущее.

Количественный состав этих групп приведен в Таблице 3.

Таблица 3. Распределение участников по выделенным группам в соответствии с описанными критериями (N=661)

Группа 1	141	21,3 %
Группа 2	132	20,0 %
Группа 3	145	21,9 %
Группа 4	243	36,8 %

Как видно из Таблицы 3, наиболее представительной выступает четвертая группа руководителей, включающая тех, кто воспринимает происходящее как вызов, мобилизуется, повышает свою активность и оптимистично смотрит в будущее.

Проведённый сравнительный анализ личностно-профессиональных особенностей руководителей, входящих в эти группы, подтвердил выдвинутую гипотезу о различиях в их профилях по итогам личностно-профессиональной диагностики с использованием опросника оценки управленческого потенциала. Некоторые различия носят очевидный характер. Часть обнаруженных отличий достаточно интересна.

Наиболее яркие различия, как и ожидалось, были зафиксированы у представителей двух полярных по выделенным критериям групп – первой и четвертой (Рисунок 1).

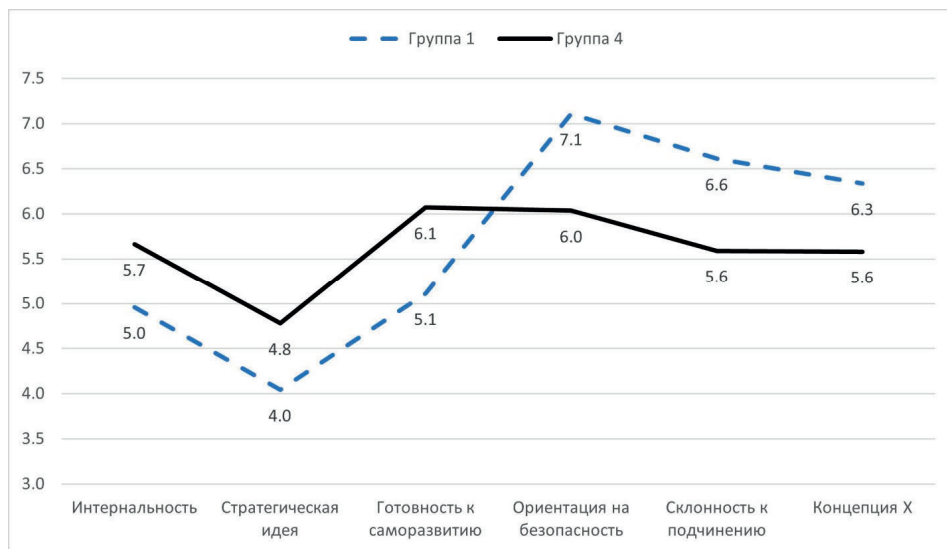


Рисунок 1. Наиболее выраженные различия по шкалам опросника оценки управленческого потенциала между двумя группами руководителей (N=661)

Различия между группами наблюдаются практически по половине шкал ОУП, но в наибольшей степени они наблюдаются по трём шкалам. Представителей четвертой группы руководителей (с высокой активностью и оптимистичными установками) характеризуют максимальные значения по шкалам интернальности – склонности и способности принимать на себя ответственность за все происходящее с ними и вокруг них, яркая выраженность стратегической жизненной идеи, наличие чёткой жизненной цели, а также максимально высокая готовность к обучению и саморазвитию. Руководителей же, входящих в первую из выделенных групп (испытывающих трудности и не отличающихся оптимизмом), характеризуют минимальные значения по этим трём показателям.

Кроме того, представителей четвертой группы отличают минимальные показатели ориентации на личную безопасность, склонности и способности к подчинению, ориентации на жёсткую управленческую модель. В первой же группе средние значения по этим шкалам максимальные.

Достаточно очевидным выступает отличие руководителей четвертой группы от их коллег, входящих в первую группу по управленческому и профессиональному опыту. Именно он выступает основой субъективно меньших трудностей и более

высокой оптимистичности. Причем это влияние именно опыта, поскольку отличия по среднему возрасту между представителями этих групп зафиксированы не были.

Сравнение представителей этих групп с представителями второй и четвертой групп показывает, что именно готовность к обучению, а также социальная мобильность выступают ключевой характеристикой, связанной с оптимистичностью восприятия будущего. В свою очередь, интернальность, сила личности, выраженность стратегической жизненной идеи и управленческий опыт в наибольшей степени связаны с подъёмом и повышением активности в преодолении сложившейся ситуации.

Выделение четырёх групп руководителей позволяет более индивидуализированно строить программы их профессионального развития для обеспечения эффективного лидерства в кризисных ситуациях.

Наши данные согласуются с результатами исследования Fuller и Theofilou (2020), авторы которого опросили руководителей компаний США с доходом не менее 1 миллиарда долларов – 300 руководителей наивысшего звена, 500 руководителей высшего звена (управляющие директора, старшие вице-президенты, руководители предприятий) и 500 руководителей среднего звена. Было установлено, что действия руководителей высшего звена не всегда согласованы с действиями их высшего руководства, поэтому они не всегда правильно реагировали на распространение пандемии и на ее последствия. Фактически в среднем звене менеджмент был более последователен и согласован со взглядами высшего руководства, чем в высшем руководстве, несмотря на то что они находятся дальше в организационной структуре.

Исследователями также получены такие данные: по мнению большинства руководителей, пандемия отрицательно сказалась на их компаниях. Примечательно, что так считают 82 % руководителей наивысшего звена и 67 % руководителей высшего звена (разрыв в 15 процентных пунктов), они также полагали, что влияние будет более коротким по времени (72 % против 51 %). Исследователями отмечено, что руководители высшего звена и наивысшее руководство часто не соглашались с тем, как их организациям нужно переделывать себя в связи с пандемией. В результате, когда генеральные директора и их команды приступают к реализации своих планов, они сталкиваются со значительным сопротивлением со стороны руководителей наивысшего звена и им требуется разрабатывать новые стратегии для его преодоления, теряя время, необходимое для решения реальных актуальных проблем.

Заключение

Таким образом, мы видим, что COVID-19 внёс существенные изменения в деятельность руководителей всего мира, заставив мобилизоваться или представить ее чередой трудностей. Это ставит перед нами, как исследователями, новые задачи, связанные с определением разных моделей поведения и с описанием наиболее эффективных мер в кризисных ситуациях. Важны также выявление и развитие личностно-профессиональных качеств, влияющих на эффективность в таких условиях, и разработка методов их диагностики и оценки. Все это выступает основой личностно-профессионального развития руководителей в современном мире неопределённости. Главенствующей здесь является стратегическая жизненная идея (Sinyagin, 2020), которая, как стержень, обеспечивает целостность и устойчивость личности в меняющемся непредсказуемом мире. В связи с этим нельзя не вспомнить мудрые слова Омара Хайяма: «Упавший духом гибнет раньше срока» (Khayyam, 1986, p. 216).

Комментарий о конфликте интересов для эмпирического исследования

Работа выполняется в рамках Госзадания РАНХиГС, предполагающего открытую публикацию результатов.

Комментарий об открытом доступе к данным и этике

В статье представлены результаты диагностики руководителей, проведённой в 2020 году на факультете оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. При проведении диагностики выполнялось Положение об использовании результатов личностно-профессиональной диагностики, принятой названной организацией. Данное Положение предусматривает анонимность результатов и согласие на сбор, хранение и обработку персональных данных участников.

Список литературы

- Асмолов, А. Г. Пандемия – это проверка на ценность тех, кто находится рядом с нами [Электронный ресурс]. URL: https://vogazeta.ru/articles/2020/4/13/psychology/12515-aleksandr_asmolov_pandemiya_eto_proverka_na_tsennost_teh_kto_nahoditsya_ryadom_s_nami
- Кулькова, И. А. Адаптация поведения предпринимателей к вызванным пандемией коронавируса изменениям // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10. – № 10. – С. 2529-2540. doi: 10.18334/epp.10.10.111051
- Селезнева, Е. В., Баркова, Ю. К. (2020). Взаимосвязь места жительства в детстве и ценностных стратегий руководителей системы государственного управления // Мир психологии. – № 2. – С. 216-231.
- Синягин, Ю. В. (2020). Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. М.: Издательский дом «Дело», РАНХиГС. –186с.
- Синягина, Н. Ю. (2021). Психобиографические факторы и предикторы формирования индивидуально-психологических и личностных характеристик (обзор зарубежных исследований) // Образование и саморазвитие. – Т. 16. – № 1. – С. 102-115.
- Столяров, Н. О. (2020). Развитие механизмов управления организационной культурой в условиях преодоления последствий глобального кризиса, вызванного пандемией COVID-19 // Лидерство и менеджмент. – Том 7. – № 3. – С. 393-404. – doi: 10.18334/lim.7.3.110861
- Хайям, О. (1986). Рубаи: Пер. с перс.-тадж. / Вступ. ст. З. Н. Ворожейкиной и А. Ш. Шахвердова. Сост. и примеч. А. Ш. Шахвердова. – Л.: Сов. писатель, 1986. – 320 с.
- Шебураков, И. Б. (2021). Разработка модели единого многоуровневого кадрового резерва системы государственного управления // Личность: ресурсы и потенциал. – №1(9). – С. 5. URL: https://science.potentiales.ru/content/issues/2021.03/issue2021.03_art37013623.pdf
- Fuller, J., Theofilou, B. (2021). Are Your Managers in Sync with Your Change Strategy? [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/2021/03/are-your-managers-in-sync-with-your-change-strategy>
- Hale, T., Angrist, N., Kira, B., Petherick, A., Phillips, T., Webster, S. Variation in government responses to COVID-19 (version 6.0). – Blavatnik School of Government, 2020. URL: <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-05/BSG-WP-2020-032-v6.0.pdf>
- Helsloot, I., Groenendaal, J. It's meaning making, stupid! Success of public leadership during flash crises // Journal of Contingencies and Crisis Management. – 2017. – Vol. 25. – No. 4. – P. 350-353.
- Kumbure, M. M., Tarkiainen, A., Luukka, P., Stoklasa, J., Jantunen, A. (2020). Relation between managerial cognition and industrial performance: An assessment with strategic cognitive maps using fuzzy-set qualitative comparative analysis // Journal of Business Research. – Vol. 114. – P. 160-172: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.001>
- Sinyagin, Yu. V. (2020). Strategic Life Idea as a Characteristic of a Manager's Personality and Focus // PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology. – 2020. – Vol. 17. – No. 10. – P. 1749-1776.

- Sinyagin, Yu. V. The components of managerial alacrity of government executives // *European Research Studies Journal*. – 2018. – Vol. 21. – No. 1. – P. 295-308.
- Yucaoglu, G. D., Abrahams, R., Groysberg, B. Inside CEOs' Pandemic Worries: Uncertainty, Employees, and Kids [Электронный ресурс]. URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/inside-ceos-pandemic-worries-uncertainty-employees-and-kids>

References

- Asmolov, A. G. (2020). https://vogazeta.ru/articles/2020/4/13/psychology/12515-aleksandr_asmolov_pandemiya_eto_proverka_na_tsennost_teh_kto_nahoditsya_ryadom_s_nami
- Fuller, J., & Theofilou, B. (2021, March 4). *Are your managers in sync with your change strategy?* Retrieved from <https://hbr.org/2021/03/are-your-managers-in-sync-with-your-change-strategy>
- Hale, T., Angrist, N., Kira, B., Petherick, A., Phillips, T., & Webster, S. (2020). *Variation in government responses to COVID-19* (version 6.0). Retrieved from <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-05/BSG-WP-2020-032-v6.0.pdf>
- Helsloot, I., & Groenendaal, J. (2017). It's meaning making, stupid! Success of public leadership during flash crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 350-353.
- Khayyam, O. (1986). *Rubai: Translated from Persian-Taj*. Leningrad: Sovetsky pisatel.
- Kulkova, I. A. (2020). Adapting business behavior to changes caused by the coronavirus pandemic. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo – Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 10(10), 2529-2540. doi: 10.18334/EVP.10.10.111051
- Kumbure, M. M., Tarkiainen, A., Luukka, P., Stoklasa, J., & Jantunen, A. (2020). Relation between managerial cognition and industrial performance: An assessment with strategic cognitive maps using fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Journal of Business Research*, 114, 160-172. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.001>
- Selezneva, E. V., & Barkova, Yu. K. (2020). The relationship between the place of residence in childhood and the value strategies of the leaders of the public administration system. *Mir psikhologii – The world of psychology*, 2, 216-231.
- Sheburakov, I. B. (2021). Development of a model of a unified multi-level personnel reserve of the public administration system. *Lichnost': Resursy i potentsial – Personality: Resources and potential*, 1(9). Retrieved from https://science.potentiales.ru/content/issues/2021.03/issue2021.03_art37013623.pdf
- Sinyagin, Yu. V. (2018). The components of managerial alacrity of government executives. *European Research Studies Journal*, 21(1), 295-308.
- Sinyagin, Yu. V. (2020). *Questionnaire for assessing managerial potential in complex personal and professional diagnostics*. Moscow: Izdatelstvo Delo, RANEPa.
- Sinyagin, Yu. V. (2020). Strategic life idea as a characteristic of a manager's personality and focus. *PalArch's Journal of Egyptian Archaeology/Egyptology*, 17(10), 1749-1776.
- Sinyagina, N. Yu. (2021). Psychobiographic factors and predictors of the formation of individual psychological and personal characteristics (review of foreign studies). *Obrazovaniye i samorazvitiye – Education and Self Development*, 16(1), 102-115.
- Stolyarov, N. O. (2020). Development of organizational culture management mechanisms in the context of overcoming the consequences of the global crisis caused by the COVID-19 pandemic. *Liderstvo i menedzhment – Leadership and Management*, 7(3), 393-404. doi: 10.18334 / lim. 7.3.110861
- Yucaoglu, G. D., Abrahams, R., Groysberg, B. (2021, February 4). *Inside CEOs' pandemic worries: Uncertainty, employees, and kids*. Retrieved from <https://hbswk.hbs.edu/item/inside-ceos-pandemic-worries-uncertainty-employees-and-kids>