

Дата поступления рукописи в редакцию: 29.08.2025 г.
Дата принятия рукописи в печать: 11.09.2025 г.

DOI: 10.24412/2076-1503-2025-8-587-593

ТАРАСОВА Юлия Николаевна,
доцент кафедры общетеоретических правовых дисциплин
Северо-Западного филиала ФГБОУ ВО
«Российский государственный университет правосудия»
им. В.М. Лебедева, кандидат психологических наук,
г. Санкт-Петербурга, Россия,
e-mail: jutarasova@yandex.ru
SPIN-код: 3254-3032, AuthorID: 448519

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СУДЬИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ: ОБЪЕКТИВНЫЕ И СУБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ

Аннотация. Статья посвящена эффективности профессиональной деятельности судей, их личной удовлетворенности результатами деятельности и способности адаптироваться в условиях внедрения цифровых технологий в коммуникации, делопроизводстве и процессе принятия судебных решений.

Ключевые слова: судья, эффективность профессиональной деятельности, адаптация судьи к условиям технологизации деятельности.

TARASOVA Julia Nikolaevna,
Associate Professor,
Department of General Theoretical Legal
disciplines of the North-West branch of FSBEI HE
Lebedev Russian State University of Justice,
Candidate of Psychological Sciences,
St. Petersburg, Russia

PERSONAL EFFECTIVENESS OF JUDGES IN THE CONTEX OF DIGITALIZATION: OBJECTIVE AND SUBJECTIVE FACTORS

Annotation. The article is devoted to the effectiveness of judges' professional activities, their personal satisfaction with the results of their activities and their ability to adapt to the introduction of digital technologies in communication, office management and the judicial decision-making process.

Keywords: judge, efficiency of professional activity, adaptation of a judge to the conditions of technologization of activity.

Введение

Как правило, эффективность труда обсуждается в рамках экономической деятельности, организации бизнес процессов, мотивации работников. Однако в сфере гуманитарной деятельности эффективность является сложно измеримой в силу разнообразия данной деятельности, поэтому требует изучения и осмысления. С учетом цифровизации большинства производственных процессов гуманитариям приходится адаптироваться к более четким, измеримым объективным критериям эффективности. Субъективная оценка эффективности каждым работником остается по-прежнему мало исследованной.

Х. Галлиуллин, Г. Ермаков, М. Симонова предлагают рассматривать показатель эффективности труда многогранно: как характеристику,

отражающую учет количественных показателей; как комплексный показатель, включающий качество труда и как категорию, отражающую результаты взаимодействия производительных сил и производственных отношений [5, с.187]. Действительно, наиболее объективным фактором эффективности является рентабельность как успешное использование денежных средств или иных ресурсов, включая человеческие ресурсы. Личная эффективность сотрудника в организации, как правило, оценивается в совокупности с эффективной работой коллектива, как умение выполнять поставленные задачи качественно и в указанные сроки в рамках общих целей организации.

Среди субъективных факторов эффективности В. Сарочан выделяет личностную активность субъекта деятельности, максимальную активиза-

цию всех психических процессов, высокую мотивацию, осознанное использование ресурсов организма. При таком подходе эффективность становится тесно связанной с работоспособностью человека, набором его социально-биологических свойств, отражающих возможность выполнять конкретную работу в течение заданного времени и с требуемым качеством [13, с.67]. Дж. Гилберт также указывает на прямую связь эффективной деятельности и освободившегося времени для отдыха и нового планирования. [17].

Актуальность темы статьи обусловлена изменениям в компетенциях судей в эпоху цифровизации, требующих выработки новых технических навыков, навыков коммуникации и управления собственной деятельностью и деятельностью аппарата суда. Целью исследования является формирование профессионального подхода в вопросах адаптации судей к новым требованиям профессии и выработке новых более эффективных моделей поведения.

Компетенции судьи в условиях технологизации и цифровизации

В условиях цифровизации экономики, усложнения бизнес процессов и принципов делопроизводства все большее значение приобретают навыки сбора, хранения и обработки данных каждым сотрудником, а не только представителями IT подразделений и специально обученного персонала [10, с.1623]. Однако во многих случаях компетенции для большинства сотрудников недостаточно четко сформулированы, что затрудняет адаптацию специалистов гуманитарного профиля, включая судей и работников аппарата суда, не обладающих достаточными компетенциями для самостоятельного структурирования деятельности с использованием цифровых инструментов.

В таких условиях ставится под вопрос цифровая компетентность судьи как лидера и организатора собственной деятельности, и деятельности подчиненного ему аппарата (секретарь, помощник, консультант и т.д.). Чтобы эффективно использовать цифровые технологии в интеллектуальной обработке данных, в обосновании и принятии судебных решений, российской судебной системе необходимы четкие требования к цифровым компетенциям судей и работников суда. Кроме четких требований в условиях постоянного усложнения и масштабирования задач для судей необходимо сотрудничество всех заинтересованных сторон, совместная работа по разработке и реализации целей их деятельности в цифровую эпоху, где субъектность судьи приобретает новые особенности¹.

¹ Концепция информатизации Верховного Суда Российской Федерации Утверждена приказом Председа-

В вопросах личной эффективности в цифровую эпоху по рекомендациям специалистов высшей школы юриспруденции и администрирования ВШЭ, руководителям следует делать акцент на развитии навыков планирования, расстановки приоритетов, распределения обязанностей, повышении качества работы и коммуникации, а также изучении механизмов самоорганизации и организации работы проектной группы. Личная эффективность также требует применения особых инструментов управления собственным благополучием и карьерой. В контексте цифровизации отдельное внимание следует уделять обучению лидерству и навыкам работы в распределенной команде². Схожее мнение высказывает и А. Лощакова, указывая на необходимость раскрытия потенциала личности и его использования «с выгодой для себя и организации» [11, с.151]. А британский ученый и коуч Э. Гилберт разработал модель личной эффективности под названием GoMAD (Go Make A Difference/Пойди и создай разницу). Данная коучинговая модель призвана помочь субъектам деятельности лучше ориентироваться на свои цели, понимать ответственность за свои действия и принимать решения на основе наблюдений и опыта. В ходе наблюдений группа исследователей под руководством Гилберта обнаружила, что высокоэффективные люди более четко осознают цели и мотивы деятельности, лучше наполняют свою деятельность смыслом [17].

Таким образом, можно говорить о взаимосвязи объективной и субъективной стороны эффективности судьи как представителя социально значимой профессии в рамках критериев эффективного лидерства. Тема эффективного лидерства представлена в работах специалистов в области менеджмента, коучинга и организационной психологии Л. Крингера, П. Друкера, С. Кови, Б. Уитмана, Б. Ингланда О. Шармера, А. Брауна, Дж. Ховелла и др. Из отечественных авторов можно выделить Н. Михайловского, Л. Карташову, Т. Никонову, Т. Соломанидину, Н. Беляцкого, А. Злотникова, Л. Кроля и др.

дателя Верховного Суда Российской Федерации от « 15 » февраля 2021 г. № 9-П. Режим доступа: <https://www.vsr.ru/files/29675/?ysclid=merazb7cb4168992437> (дата обращения 20.08.2025)

Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 313 (ред. от 25.12.2024) "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Информационное общество" (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2025) – СПС КонсультантПлюс Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162184/#dst72991 (дата обращения 20.08.2025)

² Развитие личной эффективности – как поверить в себя // Академия социальных технологий Режим доступа: https://ast-academy.ru/blog/razvitiye_licnoj_effektivnosti_kak_poverit_v_seba/?ysclid=meptuknq6n800895603 (дата обращения 20.08.2025)

Большинство исследователей темы эффективного лидерства выделяют необходимость формирования каждому субъекту деятельности своего индивидуального стиля на основе универсальных и вариативных качеств его личности. На первое место следует ставить личные цели, не противоречащие общекомандным целям деятельности. Для повышения эффективности деятельности судье необходимо применять сочетание личных амбиций и осознания своей роли в общей социальной системе, и в судебной системе, в частности. В интеллектуальной сфере особое значение приобретает способность к непрерывному обучению, в эмоционально-волевой сфере – умение управлять своим поведением и корректировать поведение других людей. В коммуникативной сфере судье необходимо понимание мотивации других людей, знание методов обмена информацией, норм этики и этикета. И главное, для эффективной деятельности в качестве лидера своего коллектива (аппарата) судьям необходимы уверенные навыки организации и управления.

В докладах Изборскому клубу С. Глазьев указывал и на риски человечества в целом при переходе на цифру и актуализации вопросов изменения общественной формации. Он считает, что технологические уклады не только обеспечивают удовлетворение соответствующего типа потребности общества, автоматизируя рутинные операции, но и кардинальным образом меняют всю систему управления, формируя набор требований к цифровым компетенциям руководителей¹.

В западной культуре принято использовать всевозможные классификации и характеристики успешности менеджеров. Так, И. Адизес выделяет стили эффективного лидерства, указывая, что нельзя быть идеальным, но можно отшлифовать грани своей личной эффективности и быть по-настоящему эффективным в одной, максимум – в двух областях [2, 65]. Возможность подобного осознанного улучшения личностных качеств позволяет, как считают Е. Балабанова и В. Деминская, более эффективно использовать человеческий потенциал и управление личной эффективностью на основе интеллектуального, креативного и инновационного компонентов [4, с.263].

Подобное осознанное управление эффективностью принято называть самоэффективностью, то есть, способностью управлять процессом деятельности. К факторам, влияющим на самоэффективность, относят уверенность в себе, способность к решению сложных задач, креативность, увлеченность идеями в сочетании с четкими

целями, способностью выдерживать стрессы, связанные с неудачами и поддерживать позитивную мотивацию.

Автор теории социального проектирования А. Бандура в рамках самоэффективности выделял также способность использовать личный удачный опыт, опыт удачных стратегий поведения и стратегий успешных людей в своем окружении, опыт положительного самоподкрепления, поддерживать оптимальное настроение и уровень здоровья. Для поддержания эффективности также необходимо последовательное поведение, включая постоянство внешнего облика и речи, а также поддержание стабильности внешних факторов и условий деятельности. То есть, объективные критерии эффективности можно получить только в типичных, а не специфических ситуациях, например, ситуациях стресса. [3, с.19].

В рамках концепции социального научения выделяется способность субъекта формировать сложное комплексное поведение на основе обучения через наблюдение и моделирование. Другими словами, эффективность деятельности во многом определяется образами желаемого результата и выбором тех моделей поведения, которые будут способствовать достижению данного результата. Подобная целенаправленная деятельность позволяет наиболее эффективно использовать все имеющиеся ресурсы организма и личности, регулировать уровень собственной активности, развивать необходимые компетенции. А. Бандура считал, что посредством символов можно не только формировать образ желаемого (цели), но и предвидеть возможные последствия различных поступков и предусмотрительно корректировать свое поведение.

В наше время для реализации эффективного поведения, как указывает Д. Гоулман, необходимо обладать достаточным уровнем социального интеллекта [6]. Социальный интеллект, по его наблюдениям, помогает удерживать выбранные цели в динамике деятельности, отслеживать обратную связь в коммуникативном процессе, управлять собственной мотивацией и мотивацией других участников. Социальный интеллект также коррелирует со способностью субъекта планировать и распределять собственные ресурсы на длительное время. Все вышеперечисленные характеристики в полной мере относятся к сложной деятельности судьи.

Процессы саморегуляции обеспечиваются сочетанием усилий воли с пониманием целей и задач деятельности, которое формируются на когнитивном (познавательном) уровне. Другими словами, субъект сначала представляет модель наилучшего ожидаемого результата и в соответствии с ним выбирает модель наиболее эффективного

¹ Глазьев С. Великая цифровая экономика // Изборский клуб 14.09.2017. Режим доступа: <https://izborsk-club.ru/14013?ysclid=memtoepqbk746269885> (дата обращения 20.08.2025)

поведения. Регулярное воспроизведение эффективных моделей поведения со временем формирует такие характерологические особенности, как выдержка, последовательность, предсказуемость действий, четкое следование к намеченной цели. С точки зрения объективной оценки подобного поведения судьи можно говорить о стабильности деятельности, ожидать выполнения им всех намеченных задач. С точки зрения субъективной оценки регулярные успехи формируют его позитивную мотивацию на дальнейшие действия, а также позволяют получить внешнее позитивное подкрепление.

Стремительная цифровизация судебной деятельности изменила вектор производительных сил и производственных отношений, как указывалось ранее. Так, еще 15-20 лет назад профессиональную деятельность судьи относили (по классификации Е. Климова) к категории профессий «человек-человек», то есть, к профессии, где основные компетенции касались навыков коммуникации, понимания психологии, норм этики и этикета. Однако деятельность современных судей усложнилась за счет прибавления компетенций, связанных с оформлением документов, делопроизводством, анализом текстов или их преобразованием, перекодированием, что соответствует категории профессий «человек-знаковые системы» [9].

С учетом усложнившихся условий деятельности судьи усложнилось и понимание эффективности его деятельности. Современным судьям требуется развивать в себе навыки работы с информационными системами, изучать основы программирования, становиться уверенными пользователями офисных программ. Важно при этом сохранять критическое мышление, позволяющее рефлексивно оценивать собственные действия и корректировать их в случае необходимости самостоятельно.

Формирование смысла и эффективных моделей поведения

Как указывал А. Бандура, человеку свойственно реализовывать те поведенческие модели, которые обладают привлекательными для него качествами, и игнорировать или даже отвергать те, которые ему не симпатичны. Для экономии психической энергии человек старается выбирать автоматизированные действия без постоянной рефлексии. К сожалению, ни одна компьютерная программа или система не может обеспечить полную автоматизацию судебной деятельности, особенно с учетом изменяющегося законодательства, принципов делопроизводства и иных внешних условий. Это значит, что в процессе подготовки/

переподготовки судей необходимо уделять большее внимание отработке практических навыков в сфере цифровизации, а в дальнейшем стимулировать действующих судей и работников аппарата на самообучение, саморазвитие с помощью материальных и нематериальных стимулов. На основе вышеизложенного становится понятно, почему необходимо вносить изменения в подготовку кандидатов на должность судьи и процедуру отбора судей. Должны быть разработаны теоретические вопросы и практические задания, позволяющие оценить компетенции в области цифрового делопроизводства, работы с поисковыми правовыми системами, навыки быстрой печати, навыки работы с инструкциями по новым методам использования компьютерных программ и тд.

Еще на один фактор эффективности указывают финские специалисты в сфере HR (подбор и оценка персонала) Р. Виталла, М. Лайхо и др. Они выявили связь степени/уровня вовлеченности в работу сотрудника с эффективностью его деятельности и эффективностью работы всей организации. Также их исследования показывают роль вовлеченности в применении инноваций [18]. По их наблюдениям инновационное поведение определяет способность осознанного создания, внедрения и применения новых идей с целью повышения эффективности. Вовлеченность, как правило, сочетается с такими личностными характеристиками как осознанное видение цели и упорство.

В качестве инструмента измерения вовлеченности сотрудников сегодня можно предложить использовать Опросник «Метакогнитивная включенность в деятельность» G. Shraw, R. Dennison (1994) в адаптации А. В. Карпова, И.М. Скитяевой (2005). Данный тест помогает оценить Метакогнитивные знания и Метакогнитивное регулирование, среди компонентов которого оцениваются такие качества субъекта деятельности как Планирование, Стратегии управления информацией, Контроль компонентов [8]. Авторы считают, что на генетическом уровне метакогнитивные способности проявляются уже в возрасте 4-6 лет в возможностях психики переходить из плана действий в план оценки и регуляции. Людям с такими способностями легче адаптироваться в любой области знаний, включая работу с цифровыми инструментами. Если человек не одарен врожденными способностями, то развитие метакогнитивных способностей возможно в любой сфере деятельности, где субъект четко представляет цели и проявляет упорство в их достижении. Таким образом, изучение своих личностных особенностей и ресурсов необходимо всем, кто стремится повысить свою личную эффективность. Условием

эффективности в профессиональной деятельности судей является развитие ими самосознания и саморегуляции.

Инструменты для саморазвития представлены в большом количестве в коучинге, социальной психологии, бизнес консультировании. Так, для помощи в моделировании результата на сегодняшний день существует множество методов и методик: SMART, MBO, OKR, KPI, HARD, BSC, BSQ¹. Так, методика SMART сформулированная специалистом по стратегическому планированию Джорджем Т. Дораном учит формулировать цели с учетом их реалистичности, измеримости, а также с учетом временных факторов. Методика CLEAR, предложенная Адамом Криком, канадским бизнес-тренером и олимпийским чемпионом по гребле, предлагает учитывать роль команды (социальный фактор), объективные ограничения (ресурсный фактор), влияние эмоций (мотивационный фактор), последовательность действий (организационный фактор), возможность коррекции (управленческий фактор). Программисты часто применяют методику постановки задач TOTE, в основе которой использование своего рода алгоритмов, начиная с постановки цели до получения признаков успешного ее достижения. Пошаговое достижение происходит с учетом контроля и, если требуется, коррекции действий. Из существующих методик целеполагания и контроля достижения результатов, субъект деятельности может выбирать любые, наиболее для него удобные в практическом применении. При использовании любой готовой методики представляется важным самостоятельно выделять критерии успешного выполнения задач и достижения целей. Тем более это важно в юридической деятельности, которая является гуманитарной областью, и где целеполагание не всегда представляется конкретным и измеримым. Также с учетом многовариантности деятельности судьи в эпоху цифровых технологий особенно важно обучаться применению алгоритмов достижения цели с использованием навыков программирования, возможностями компьютерных технологий, включая ИИ.

Таким образом, вопросы личной эффективности современного судьи следует рассматривать с объективной точки зрения как соответствие требованиям деятельности в достижении основной цели - разрешения правового конфликта/судебного спора правовыми методами с привлечением возможностей техники и компьютерных технологий.

Субъективный фактор эффективности судьи непременно будет связан с уровнем самосозна-

ния, личной вовлеченностью в суть деятельности и способностью к саморегуляции. Чтобы выполнять действия в конкретном окружении, судья должен мобилизовать нервную систему и координировать свои действия в сложной последовательности.

Интересным представляется система нейро-логических уровней, предложенная Р. Дилтсом, в которой отражены как простейшие реакции, ощущения, так и работа иммунной и эндокринной систем, участвующих в определении идентичности, ценности и убеждений личности. В профессиональной деятельности, согласно его концепции, представлена вся иерархия нейрофизиологических структур. Высшей ступенью, по мнению Дилтса, будет являться определение личностью своей миссии, своего рода предназначения. [7, с.177-180.]

Используя пирамиду потребностей Р. Дилтса, можно предложить современным судьям задуматься над определенной последовательностью действий на пути к достижению личной эффективности. Так, на начальном этапе важно определить несколько сфер своей жизни, где судья планирует быть успешным и эффективным. Например, эффективность в вопросах здоровья, семейных отношений, интересов и хобби. Необходимо сформулировать четкие цели в профессиональной деятельности, карьере, учитывая как свои профессиональные амбиции, так и личные ресурсы. Еще одним направлением представлений о его личной эффективности может стать формирование индивидуального стиля деятельности, как указывалось выше, последовательного поведения, устойчивых интересов, рефлексивного контроля и способности к прогнозированию последствий. Нельзя обойти и вопрос ресурсов организма и психики, без которых при большой рабочей нагрузке и требованиями к постоянным изменениям невозможно долго быть на пике активности. На основе знаний о своих реальных возможностях можно выстраивать программу восстановления ресурсов, сохранения работоспособности и мотивации.

И конечно, самое важное и отнюдь не самое легкое для судьи - это определить свою идентичность и призвание. В случае конгруэнтного по К. Роджерсу [12], тождественного внутреннего содержания и внешних поведенческих проявлений у судьи есть возможность быть не только эффективным с объективной стороны, но и удовлетворенным субъективно. Это не будет противоречить осознанному использованию определенной социальной роли (маски), не будет нарушать целостности его личности.

¹ Топ-7 методик целеполагания Режим доступа: <https://4brain.ru/blog/top-7-tehnik-celepolaganiya/?ysclid=meius9d1vp270146890> (дата обращения 20.08.2025)

Заключение

Подводя итог, можно отметить, что деятельность судей в условиях цифровой обработки данных, новых форм коммуникации и способов принятия решений должна коррелировать с общими целями организационных преобразований в судебной системе. Судьям необходимо развивать не только навыки эффективности непосредственно в судебской деятельности, но и навыки well-being (благополучия), основными элементами которого является удовлетворенность в эмоциональном, физическом, карьерном, финансовом и социальном плане. По мнению О. Чулановой [14], цифровые компетенции в виде уверенного и эффективного использования информационно-коммуникационных технологий, навыков самоорганизации в эпоху цифровой экономики необходимы и для эффективной работы, и для полноценного отдыха, и для приятного социального взаимодействия.

Список литературы:

- [1] Адизес И. Стили менеджмента — эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 199 с.
- [2] Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 264 с.
- [3] Бандура А. Теория социального научения. — СПб.: Евразия, 2000. — 320 с.
- [4] Балабанова Е.С., Деминская В.Э. Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик // Российский журнал менеджмента 263 Russian Management Journal Том 15, № 3, 2017. С. 263–288.
- [5] Галиуллин Х.Я., Ермаков Г.П., Симонова М.В. Понятие эффективности труда // Экономика труда, 2017 Т. 4 №3. —С.183-195
- [6] Гюлман Д. Социальный интеллект. Новая наука о человеческих отношениях. М.: Corpus, 2021. -516 с.
- [7] Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП М.: Олма-Пресс, Прайм-Еврознак, 2004. -256 с.
- [8] Карпов, А. В.. Психология метакогнитивных процессов личности / А. В. Карпов, И. М. Скиряева ; Рос. акад. наук, Ин-т психологии и др.. — Москва : Ин-т психологии Рос. акад. наук, 2005. — 344 с.
- [9] Климов Е. А. Как выбирать профессию : [рассказы о профессиях] / Е. А. Климов. - 2-е изд., испр. и дор. - Москва : Просвещение, 1990. - 159 с.
- [10] Лезина Т.А., Юркова А.Д. Анализ требований работодателей к цифровым компетенциям сотрудников // Российское предпринимательство, Т. 19 № 5, 2018. —С. 1623-1632.

[11] Лощакова А. Б. Структура и характеристика личной эффективности руководителя: сборник трудов конференции. // Научные исследования: от теории к практике : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 24 июля 2015 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.] — Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2015. — С. 149-152. Режим доступа: <https://interactive-plus.ru/e-articles/144/Action144-10852.pdf?ysclid=meq4nu2xco724231372> (дата обращения 20.08.2025).

[12] Роджерс К.Р. Взгляд на психотерапию. Становление человека. Перевод с английского М. М. Исениной. — М.: Прогресс: 1994 - 480 с.

[13] Сорочан В.В. Психология профессиональной деятельности: Конспект лекций. - М.: МИЭМП, 2005. - 70 с.

[14] Чуланова О. Л. Компетенции персонала в цифровой экономике: операционализация soft skills персонала организации с учетом ортобиотических навыков и навыков well-being // Вестник Евразийской науки, 2019, №2, Том 11 — С. 1-22.

[15] Josh Bersin The New Digital World of Work: How HR Will Change in (2016) Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/01/29/ten-predictions-for-hr-leaders-in-2016-how-the-digital-world-of-work-will-change/> (дата обращения 20.08.2025).

[16] Hutchinson, Johanna Navigating digital transformation: the pivotal role of the Chief Data Officer (2025). Режим доступа: <https://www.techradar.com/pro/navigating-digital-transformation-the-pivotal-role-of-the-chief-data-office> (дата обращения 20.08.2025).

[17] Gilbert, Joseph Ethics for Managers: Philosophical Foundations and Business Realities. - Routledge Publishing, (2012). Режим доступа: <https://philpapers.org/rec/GILEFM> (дата обращения 20.08.2025).

[18] Viitala, Riitta, Laiho, Maarit, Pajuoja Maria, Henttonen, Kaisa Managerial coaching and employees' innovative work behavior: The mediating effect of work engagement // The International Journal of Entrepreneurship and Innovation (2023) Режим доступа: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14657503231221693> (дата обращения 20.08.2025).

Spisok literatury:

- [1] Adizes I. Management Styles - Effective and Ineffective/Yitzhak Calderon Adizes; Per. from English - M.: Alpina Business Books, 2009. - 199 s.
- [2] Adizes I. Ideal leader: Why they cannot become and what Yitzhak Kalderon Adizes follows from this; Per. from English - M.: Alpina Publisher, 2014. - 264 s.
- [3] Bandura A. Theory of Social Learning. - St. Petersburg: Eurasia, 2000. - 320 s.

[4] E.S. Balabanova, V.E. Deminskaya. Leader as a transformational leader: the role of personal qualities and management practices//Russian Journal of Management 263 Russian Management Journal Vol. 15, No. 3, 2017. Page 263-288.

[5] Galiullin Kh.Ya., Ermakov G.P., Simonova M.V. The concept of labor efficiency//Labor Economics, 2017 T. 4 No. 3. -S.183-195.

[6] Goleman D. Social intelligence. The new science of human relations. M.: Corpus, 2021. -516s.

[7] Dilts R. Coaching with NLP M: Olma-Press, Prime-Euroznak, 2004. -256 s.

[8] Karpov, A. V. Psychology of metacognitive processes of personality/A.V. Karpov, I.M. Skityaeva; Grew. acad. sciences, Institute of Psychology, etc. - Moscow: Institute of Psychology Ros. acad. sciences, 2005. - 344 s.

[9] Klimov E. A. How to choose a profession: [stories about professions]/E. A. Klimov. - 2nd ed., Rev. And Dor. - Moscow: Enlightenment, 1990. - 159 s.

[10] Lezina T.A., Yurkova A.D. Analysis of employers' requirements for digital competencies of employees//Russian entrepreneurship, T. 19 No. 5, 2018. -C. 1623-1632.

[11] Loshchakova A. B. Structure and characteristics of the personal effectiveness of the leader: a collection of conference proceedings //Scientific research: from theory to practice: materials IV International. scientific-practical. conf. (Cheboksary, July 24, 2015)/editorial: O. N. Shirokov [et al.] - Cheboksary: Center for Scientific Cooperation "Interactive Plus," 2015. - S. 149-152. Access mode: <https://interactive-plus.ru/e-articles/144/Action144-10852.pdf?y-sclid=meq4nu2xco724231372> (access date 20.08.2025).

[12] Rogers K.R.'s perspective on psychotherapy. Human formation. Translation from English by M. M. Isenina. - M.: Progress: 1994-480 p.

[13] V.V. Sorochan. Psychology of professional activity: Lecture notes. - M.: MIEMP, 2005. - 70 s.

[14] O. L. Chulanova. Competencies of personnel in the digital economy: operationalization of soft skills of the organization's personnel taking into account orthobiotic skills and well-being skills//Bulletin of Eurasian Science, 2019, No. 2, Volume 11 - P. 1-22.

[15] Josh Bersin The New Digital World of Work: How HR Will Change in (2016) Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/01/29/ten-predictions-for-hr-leaders-in-2016-how-the-digital-world-of-work-will-change/> (дата обращения 20.08.2025).

[16] Hutchinson, Johanna Navigating digital transformation: the pivotal role of the Chief Data Officer (2025). Access mode: <https://www.techradar.com/pro/navigating-digital-transformation-the-pivotal-role-of-the-chief-data-office> r (access date 20.08.2025).

[17] Gilbert, Joseph Ethics for Managers: Philosophical Foundations and Business Realities. - Routledge Publishing, (2012). Access mode: <https://philpapers.org/rec/GILEFM> (access date 20.08.2025).

[18] Viitala, Riitta, Laiho, Maarit, Pajuoja Maria, Henttonen, Kaisa Managerial coaching and employees' innovative work behavior: The mediating effect of work engagement // The International Journal of Entrepreneurship and Innovation (2023) Режим доступа: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14657503231221693> (дата обращения 20.08.2025).



ЮРКОПАНИ

www.law-books.ru

Юридическое издательство «ЮРКОПАНИ»
издает научные журналы:

- Научно-правовой журнал «Образование и право», рекомендованный ВАК Министерства науки и высшего образования России (специальности 12.00.01, 12.00.02), выходит 1 раз в месяц.
- Научно-правовой журнал «Право и жизнь», рецензируемый (РИНЦ, E-Library), выходит 1 раз в 3 месяца.