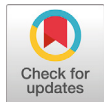


**ОБРАЗОВАНИЕ И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
EDUCATION AND WORKFORCE POLICIES**<https://doi.org/10.15507/1991-9468.26303.520-536>EDN: <https://elibrary.ru/trsqhk>

УДК / UDC 159.94:331.105

Оригинальная статья / Original article

**Взаимосвязь уровня прокрастинации и перфекционизма
у руководителей****Е. И. Сапего** ✉*Академия управления при Президенте Республики Беларусь,**г. Минск, Республика Беларусь, <https://ror.org/02aq91h52>**✉ katyasapego44@gmail.com***Аннотация**

Введение. Деятельность руководителя подразумевает проявление лидерских качеств и грамотное построение взаимоотношений с подчиненными, неосознанно копирующими его отношение к работе, уровень мотивации и степень ответственности. Чрезмерное стремление к совершенству может привести к проявлению перфекционизма, а прокрастинация не способствует успешным результатам. Однако отсутствуют данные о взаимосвязи прокрастинации и перфекционизма у руководителей-женщин и руководителей-мужчин, а также недостаточно обосновано воздействие этих явлений на управленческую деятельность и необходимость их корректировки или компенсирования. Цель исследования – зафиксировать уровень и взаимосвязь прокрастинации и вида перфекционизма у руководителей по половому признаку.

Материалы и методы. Методологией исследования выступила социально-когнитивная теория личности А. Бандуры. Исследование проводилось в 2025–2026 гг. в Академии управления при Президенте Республики Беларусь среди 120 руководителей (67 женщин и 53 мужчин). Прокрастинация изучалась методикой К. Лэй «Шкала прокрастинации», перфекционизм – посредством опросника «Многомерная шкала перфекционизма» П. Хьюитта и Г. Флетта. Статистический анализ данных осуществлялся с помощью описательной статистики и корреляционного анализа с применением непараметрического критерия ранговой корреляции Спирмена и непараметрического U-критерия Манна – Уитни.

Результаты исследования. Обнаружен средний уровень прокрастинации у руководителей, а также высокие показатели перфекционизма, направленного на себя, и общего уровня перфекционизма. Уровень прокрастинации и перфекционизма выражен больше у руководителей-мужчин. Установлена отрицательная взаимосвязь между прокрастинацией и перфекционизмом на уровне значимости $p < 0,05$, значимых отличий по полу не выявлено. Чем ниже уровень перфекционизма, направленного на себя, и общего уровня перфекционизма, тем выше уровень прокрастинации у руководителей. Предложены рекомендации по преодолению прокрастинации и перфекционизма руководителей.

Обсуждение и заключение. Материалы статьи будут полезны руководителям для осознания особенностей поведения и мышления, ведущих к прокрастинации и перфекционизму; психологам и психотерапевтам организаций и служб по работе с персоналом – для диагностики и коррекции проблем управленческих кадров; бизнес-тренерам и преподавателям – для включения в программы обучения руководителей с целью снижения рисков прокрастинации и перфекционизма; исследователям – для научной разработки проблем взаимосвязи изучаемых феноменов.

Ключевые слова: прокрастинация, перфекционизм, самокритичность руководителя, эффективность управления, взаимосвязь прокрастинации и перфекционизма

© Сапего Е. И., 2026

Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under a Creative Commons Attribution 4.0 License.

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Сапего Е.И. Взаимосвязь уровня прокрастинации и перфекционизма у руководителей. *Интеграция образования*. 2026;30(3):520–536. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.26303.520-536>

The Relationship between the Level of Procrastination and Perfectionism in Managers

E. I. Sapego 

Academy of Public Administration under the President of the Republic of Belarus,
Minsk, Republic of Belarus, <https://ror.org/02aq91h52>

 katyasapego44@gmail.com

Abstract

Introduction. Leadership requires leadership qualities and a well-designed structure, tailored to subordinates who unconsciously mirror their attitude toward work, level of motivation, and degree of responsibility. Excessive pursuit of perfection can lead to perfectionism, while procrastination is incapable of achieving success. A review of the scientific literature revealed no studies on the relationship and its level between procrastination and perfectionism in female and male leaders. Consequently, it remains unclear whether these phenomena are extremely dangerous or harmful to management and whether they need to be corrected or compensated for. The purpose of this study was to document the level and relationship of procrastination and the type of perfectionism in leaders by gender.

Materials and Methods. The study methodology was based on A. Bandura's social-cognitive theory of personality. The study was conducted in 2025–2026 at the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Belarus among 120 executives (67 women and 53 men). Procrastination was assessed using K. Lay's "Procrastination Scale", and perfectionism was assessed using the "Multidimensional Perfectionism Scale" questionnaire by P. Hewitt and G. Flett. Statistical data analysis was performed using descriptive statistics and correlation analysis using nonparametric Spearman rank tests and the nonparametric Mann – Whitney U-test.

Results. Leaders exhibited an external average level of procrastination and high levels of self-focused and overall perfectionism. Procrastination and perfectionism were more pronounced in male leaders. At the initialization level ($p < 0.05$), a negative relationship was found between procrastination and perfectionism; no significant gender differences were found. Lower levels of self-focused and overall perfectionism were associated with higher levels of procrastination in leaders. Recommendations for overcoming procrastination and perfectionism in leaders are presented.

Conclusion. The results will be useful to managers in understanding the behavior and thinking that lead to procrastination and perfectionism; to psychologists and psychotherapists of organizations and HR-departments for diagnosing and addressing management problems; to business coaches and teachers for inclusion in management training programs to reduce the risk of procrastination and perfectionism; and to researchers for scientific research into the relationship between the phenomena under study.

Keywords: procrastination, perfectionism, managerial self-criticism, management effectiveness, the relationship between procrastination and perfectionism

Conflict of interest: The author declares no conflict of interest.

For citation: Sapego E.I. The Relationship between the Level of Procrastination and Perfectionism in Managers. *Integration of Education*. 2026;30(3):520–536. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.26303.520-536>

Введение

Востребованность руководящих кадров актуализируется на всех уровнях управления. Достаточно остро стоит проблема обеспечения и повышения эффективности управленческой работы, роста квалификации и компетентности

действующих руководителей, а также подготовки будущих управленцев. Благополучие коллектива и успешность функционирования организации в целом зависят от степени грамотности и продуктивности осуществления руководителем своей деятельности.

Государственной программой «Беларусь интеллектуальная» на 2026–2030 гг. утверждена подпрограмма 3 «Профессиональные кадры»¹. Она определяет парадигму «образование через всю жизнь» с опорой на приоритетные задачи непрерывного профессионального образования – развитие и совершенствование составляющих человеческого капитала (умений, навыков, способностей, ценностей, мотивов, профессиональных и личностных качеств работников).

Перечень требований к деловым и личностным качествам руководящих кадров органов государственного управления включает настойчивость в реализации решений, способность открыто признавать свои ошибки, гибкость и адаптивность (умение настраиваться на любую работу), надежность и обязательность (внутреннюю настроенность на выполнение своих обещаний), а также самокритичность, объективность в оценке действий и поступков работников, достаточный уровень самоконтроля, устойчивость работоспособности, настроения и интересов².

В связи с непрерывным повышением личностных и профессиональных требований к современным управленческим кадрам³ [1] значимым представляется

учет, исследование и последующая коррекция необходимых психологических качеств руководителей, непосредственно связанных с осуществлением управленческой деятельности, – уровня перфекционизма и прокрастинации. Ключевым фактором для руководителя становится понимание степени оказываемого влияния на возглавляемый им коллектив.

В целом стремление к идеальному выполнению возложенных на руководителя функций несет в себе позитивный аспект. Руководитель видит определенные рамки и условия, при которых его деятельность (и деятельность его подчиненных) считается успешной. Однако, как и в других случаях нарушения чувства меры, чрезмерное стремление к идеальному выполнению своих обязанностей может повлечь за собой отрицательные тенденции и привести к негативным последствиям перфекционизма.

На практике часто возникают ситуации, требующие быстрого принятия управленческих решений и выполнения поставленных задач. Долгосрочное откладывание важных дел и целей, а также выполнения планов и принятия решений зачастую недопустимо и не способно привести организацию к успеху. Подобное промедление, выходящее в виде прокрастинации, нежелательно для работников любого ранга, а для руководителя и вовсе считается неприемлемым.

В ходе анализа литературы было обнаружено, что прокрастинация и перфекционизм исследуются по отдельности (или в их взаимосвязи) с учетом половых различий. При этом отсутствует акцент на профессиональной принадлежности и управленческой сфере. Новизна и преимущество настоящего исследования состоят в изучении, анализе и интерпретации уровня прокрастинации и перфекционизма, а также специфики взаимосвязи данных феноменов именно среди руководителей-мужчин и руководителей-женщин.

В связи с этим возникают вопросы, которые недостаточно освещены в научной литературе в комбинации с конкретными методиками и методологией исследования:

¹ О Государственной программе «Беларусь интеллектуальная» на 2026–2030 годы: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 30.12.2025 г. № 796 [Электронный ресурс]. URL: https://adu.by/images/2026/01/20/C22500796_1768251600.pdf?ysclid=mo8h5skbxil43116019 (дата обращения: 27.03.2026).

² О критериях оценки работы руководящих кадров республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных правительству Республики Беларусь, облисполкомов и Минского горисполкома (с изменениями и дополнениями): постановление Совета Министров Республики Беларусь от 25.06.2004 г. № 759 [Электронный ресурс]. URL: [https://pravo.by/pdf/2004-104/2004-104\(017-021\).pdf?ysclid=mo8hc49c68720780662](https://pravo.by/pdf/2004-104/2004-104(017-021).pdf?ysclid=mo8hc49c68720780662) (дата обращения: 27.03.2026).

³ Sapego E.I., Ignatovitch A.S. The Formation of Manager's Effectiveness. В: Теория и практика кадровой политики и психологического сопровождения руководящих кадров: сб. материалов IX Междунар. науч.-практ. интернет-конф. Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь; 2024. С. 248–254. <https://elibrary.ru/ejrbpg>; Stephenson D. The Executive Assistant Playbook: Master the Skills, Tools & Strategies to Thrive in the Modern Workplace. 2025.



1. Взаимосвязана ли степень прокрастинации у руководителей (крайне низкая, низкая, средняя, высокая, очень высокая) с видом перфекционизма (направленным на себя, на других или социально предписанным) и его уровнем (низким, средним или высоким)?

2. Имеются ли различия во взаимосвязях исследуемых феноменов у руководителей-мужчин и руководителей-женщин?

3. Готовность откладывать важные дела, вид и уровень стремления к совершенству более выражены у руководителей-мужчин или у руководителей-женщин?

4. С помощью каких методов и технологий осуществлять профилактику и преодоление прокрастинации и перфекционизма в случае фиксации их высокого уровня у категории управленческих кадров?

5. Существуют ли положительные аспекты проявления прокрастинации и перфекционизма у руководителей и какие именно?

Гипотезой настоящего исследования выступило предположение о том, что уровень перфекционизма и прокрастинации у руководителей взаимосвязаны между собой и проявляются в их трудовой активности и взаимодействии с подчиненными.

Новизна работы состоит в сравнительном анализе перфекционизма и прокрастинации у руководителей мужского и женского пола, а также в изучении взаимосвязи уровня и вида перфекционизма (направленного на себя, на других и социально предписанного) и прокрастинации у руководителей-мужчин и руководителей-женщин.

Цель исследования – установить взаимосвязь типа перфекционизма и уровня прокрастинации у руководителей-мужчин и руководителей-женщин.

Обзор литературы

Прокрастинация (от англ. *procrastination* – «откладывание», «промедление» и от лат. *pro* – «вместо» и *crastinus* – «завтрашний») представляет собой постоянное откладывание дел на неопределенный период, нарушение нормативных сроков производственных процессов, торможение собственного продвижения

вперед⁴ [2]. При этом прокрастинация представляет собой сложный когнитивно-эмоциональный феномен, не связанный напрямую с ленью или отсутствием мотивации, когда даже опытный руководитель откладывает принятие нужных решений, несмотря на осознание их значимости⁵.

Наличие прокрастинации у руководителя несет значительные риски для деятельности организации и всего коллектива, поскольку важные управленческие решения при этом могут откладываться, а шаги по развитию организации – не предприниматься своевременно [3; 4].

Исследование прокрастинации в психологии началось после введения термина П. Рингенбахом (*P. Ringenbach*) в 1977 г.

Учеными обнаружена взаимосвязь высокого уровня прокрастинации с низкими показателями саморегуляции личности руководителя. Отмечается наличие трех основных критериев прокрастинации: контрпродуктивность, бесполезность и отсрочка [4; 5].

По мнению Р. Ф. Баумейстера (*R. F. Baumeister*), прокрастинаторам свойственно чувство тревоги в связи с неуверенностью в своих силах⁶. При прокрастинации наблюдается погруженность в мысли о прошлых успехах и недостаток внимания к планам на будущее⁷. Психологические последствия проявляются в сожалении, самобичевании и раздражении, а поведенческие – выражаются в потерянных возможностях, нарушении хода работы и напряженных отношениях с коллегами.

⁴ Ильин Е.П. Работа и личность. Трудоголизм, перфекционизм, лень. СПб.: Питер; 2017.

⁵ Lay C. At Last, my Research Article on Procrastination. *Journal of Research in Personality*. 1986;20(4):474–495. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(86\)90127-3](https://doi.org/10.1016/0092-6566(86)90127-3)

⁶ Baumeister R.F. Esteem Threat, Self-Regulatory Breakdown, and Emotional Distress as Factors in Self-Defeating Behavior. *Review of General Psychology*. 1997;1(2):145–174. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.2.145>

⁷ Specter M.H., Ferrari J.R. Time Orientations of Procrastinators: Focusing on the Past, Present, or Future? In: Ferrari J.R., Pychyl T.A. (eds.) *Procrastination. Current Issues and New Directions*. 2000. p. 197–202. URL: https://www.researchgate.net/publication/276292971_Time_Orientations_of_Procrastinators--Focus_on_the_Past_Present_or_Future (дата обращения: 28.03.2026).

Несмотря на негативные последствия для человека, прокрастинацию можно охарактеризовать как добровольную иррациональную задержку намеченного курса действий, устойчивую тенденцию к поведенческим задержкам, часто связанную с плохим планированием, импульсивностью и трудностями в саморегуляции и достижении целей⁸.

Классификация Н. А. Милгрэма, Дж. Батори и Д. Маурера (*N. A. Milgram, G. Batory, D. Mowrer*) выделяет пять основных типов прокрастинации в зависимости от масштаба проявления: бытовая или ежедневная прокрастинация, прокрастинация в принятии решений, невротическое промедление, компульсивная прокрастинация и академическая прокрастинация⁹.

Также были разработаны шкалы двух видов прокрастинации для оценки сходств и различий между ними по аффективным реакциям: откладывание принятия решений (со свойственным этому процессу напряжением) и избегание выполнения задач (сопряженное с дискомфортом) [4]. Несмотря на независимость двух поведенческих линий, существует высокая степень взаимосвязи нерешительности во второстепенных и важных вопросах, а также откладывания выполнения повседневных обязанностей и академических заданий. Большая часть различий в двух видах прокрастинации объясняется личностными факторами по Р. Маккрею и П. Косте (*R. McCrae and P. Costa*): невротизмом (при откладывании принятия решений) и добросовестностью (при откладывании выполнения задач).

Е. П. Ильин объясняет прокрастинацию как наличие неуверенности в себе, нерешительности, страха неудачи и осуждения окружающих, а также высоких стандартов (перфекционизма); выделяют несколько видов прокрастинаторов: напряженные и расслабленные (ленивые, сосредоточенные на получении удовольствия)¹⁰.

⁸ Lay C. At Last, my Research Article on Procrastination.

⁹ Milgram N.A., Batory G., Mowrer D. Correlates of Academic Procrastination. *Journal of School Psychology*. 1993;31(4):487–500. [https://doi.org/10.1016/0022-4405\(93\)90033-F](https://doi.org/10.1016/0022-4405(93)90033-F)

¹⁰ Ильин Е.П. Работа и личность. Трудоглизм, перфекционизм, лень.

Исследование взаимосвязи академической прокрастинации с защитными механизмами личности и копинг-стратегиями у 92 студентов с разной академической успеваемостью [6] позволило обнаружить низкий уровень прокрастинации у студентов с высокой успеваемостью в сравнении с обучающимися с низкой успеваемостью, а также частое использование студентами-прокрастинаторами малопродуктивных копинг-стратегий: избегания, конфронтации, дистанцирования. Среди защитных механизмов были отмечены замещение и регрессия.

Студенты-непрокрастинаторы чаще прибегают к положительной переоценке (переосмыслению, поиску позитивных аспектов проблемы) и продуктивной стратегии совладания – планированию решения проблемы. Защитными механизмами у них выступают реактивное образование и отрицание [6].

Изучение профессиональной прокрастинации у эффективных и неэффективных менеджеров во взаимосвязи с их защитными механизмами и поведенческими копинг-стратегиями выявило частую прокрастинацию у неэффективных менеджеров¹¹. При этом на статистическом уровне значимости при оценке степени выраженности профессиональной прокрастинации было обнаружено отсутствие различий между эффективными и неэффективными менеджерами.

Копинг-стратегии, используемые менеджерами с высоким уровнем прокрастинации, представляют собой «поиск социальной поддержки», прямую стратегию «импульсивные действия», пассивную стратегию с осторожной моделью поведения и стратегию «избегание», а также асоциальную стратегию с агрессивной моделью поведения.

Среди копинг-стратегий, распространенных у менеджеров с низким уровнем прокрастинации, зафиксированы активная стратегия преодоления с асертивной моделью поведения,

¹¹ Крутько И.С. Профессиональная прокрастинация менеджера как копинг-стратегия обеспечения психологической безопасности. В: Стратегии обеспечения психологической безопасности в условиях неопределенности: материалы V Междунар. симпозиума. Екатеринбург: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Гуманитарный университет»; 2014. С. 65–74. <https://elibrary.ru/uaaurah>



просоциальная стратегия «вступление в социальный контакт» и непрямая копинг-стратегия с манипулятивной моделью поведения в стрессовых ситуациях.

Таким образом, исследования феномена прокрастинации в отечественной и зарубежной научной литературе представлены максимально объемно на разных выборках, однако еще недостаточно исчерпывающе и всесторонне.

Перфекционизм (от англ. *perfection* – «идеал, совершенство»), в свою очередь, характеризуется как чрезмерное стремление к совершенству, идеальному выполнению задач и проявлению своей личности¹². Мышление перфекциониста не допускает возможности совершить ошибку или сделать что-либо неидеально. Термин был впервые использован в 1965 г. американским психологом М. Холлендером (*M. Hollander*).

При перфекционизме преобладает дихотомическое мышление (есть только черная сторона вопроса или белая – промежуточные варианты не рассматриваются [7; 8]), превалирует идея долженствования (руководитель «должен быть идеальным»). Перфекционизм опасен тем, что руководитель перестает отмечать даже небольшие успехи, пропадает радость и удовлетворение от достигнутого. Ставятся и достигаются новые цели, однако этого становится недостаточно. В результате, не получая положительной самооценки труда, руководитель быстро может приблизиться к ощущению эмоционального выгорания, тщетности затрачиваемых усилий. В то же время повышение требований к себе стимулируется высокими стандартами к качеству управленческой работы извне.

Выделяется несколько типов перфекционизма: здоровый (когда ставятся реалистичные цели, достигается удовлетворение от выполненной работы, а самооценка повышается) и невротический (при котором могут быть поставлены не всегда реально достижимые цели, проявляется повышенная тревожность,

избегание неудач, самокритичность и скрупулезность – не всегда там, где она требуется; не ощущается удовлетворения от полученных результатов, падает самооценка)¹³.

В модели перфекционистской самопрезентации выделяются несколько параметров перфекционизма:

- направленность на сокрытие от окружающих своих недостатков, маскировка несовершенств;

- избегание признания собственных недостатков перед окружающими, вербальное непроявление несовершенства;

- стремление быть безупречным, вызывать восхищение и признание окружающих – демонстрация совершенства¹⁴ [7].

В понятие феномена можно включить обеспокоенность ошибками, приравнивание их к полному фиаско, высокие личные стандарты с необходимостью им соответствовать, сомнения и неуверенность в качестве своей работы, чрезмерную потребность в порядке и организованности, большие ожидания и родительскую критику в детстве [9].

Таким образом, наличие выраженного перфекционизма у руководителя способно привести к сложностям его профессионального роста, а также анализа и оценки результатов деятельности команды (поскольку выраженные требования к себе зачастую переносятся и на окружающих), к трудностям в адаптации к изменениям, постоянному недовольству собой и подчиненными, излишней критичности и задержкам при выполнении задач в связи с неполной уверенностью в успехе.

К сложностям при разработке исследуемой темы относятся многообразие видов составляющих феноменов и их разноплановый характер:

- перфекционизм (направленный на себя, на других и социально предписанный, нормальный и патологический, позитивный и негативный профессиональный; физический – система личностных убеждений и установок,

¹² Мартин Ш. Перфекционизм. Когнитивно-поведенческий подход. М.: Диалектика; 2021; Хьюитт П.Л., Флетт Г.Л. Перфекционизм. Концепт, ассессмент и лечение. М.: Изд-во «Гуманитарный центр»; 2024.

¹³ Hamachek D.E. Psychodynamics of Normal and Neurotic Perfectionism. *Psychology: A Journal of Human Behavior*. 1978;15:27–33.

¹⁴ Хьюитт П.Л., Флетт Г.Л. Перфекционизм. Концепт, ассессмент и лечение.

связанных с собственной внешностью, вызванный родительскими ожиданиями или сомнениями в действиях);

– прокрастинация (бытовая, академическая и профессиональная, компульсивная, невротическая, иррациональная и рациональная, активная и пассивная, личностно обусловленная и ситуативно обусловленная, защитное избегание, сверхбдительность, дезорганизация времени).

В научных публикациях также приводятся причины перфекционизма¹⁵ [10; 11] (чрезмерно высокие стандарты окружающих, социальные сравнения, боязнь ошибок и неудачи, а также страх успеха, больших достижений; фиксация на собственном несовершенстве, низкая самооценка, дихотомичность мышления, склонность к педантизму, неспособность воспринимать критику, неумение или неспособность радоваться своим достижениям и получать удовлетворение от своего труда и др.) и прокрастинации¹⁶ [2; 5] (мотивационная недостаточность, высокая тревожность, ценностно-смысловая дезорганизация, низкие навыки тайм-менеджмента, эмоциональная апатия или эмоциональное напряжение, иррациональные убеждения, неспособность принимать решения, непокорность, дух противоречия и др.).

Ряд авторов в качестве причины перфекционизма указывают прокрастинацию [12; 13], а предпосылкой откладывания дел называют чрезмерно завышенные требования к себе¹⁷ [14]. При этом эмпирические исследования

показывают наличие прямой и обратной связи между данными феноменами¹⁸.

Также не обнаружены сравнительные исследования различий в уровне взаимосвязи прокрастинации и перфекционизма в зависимости от пола руководителей, что представляет интерес для научных и практических целей по причине амбивалентного характера коррекции прокрастинации и перфекционизма.

Обнаруженные противоречия выявили ряд нерешенных вопросов, что обусловило необходимость проведения исследований для определения взаимосвязи между прокрастинацией и перфекционизмом и фиксации ее характера (положительная или отрицательная). В управленческой среде важно проследить тенденцию данной взаимосвязи, поскольку последствия прокрастинации и перфекционизма могут быть далеко идущими и гораздо более значительными по своей силе, чем среди студентов или рядовых специалистов. Этот факт можно объяснить большим влиянием поступков и решений руководителей на социально-психологический климат в коллективе, профессиональное здоровье сотрудников, а также на финансовые, производственные и имиджевые составляющие организации в целом.

Материалы и методы

Выборка. Эмпирическое исследование было проведено в период с октября 2025 по март 2026 г. с целью определения уровня и вида перфекционизма, а также его взаимосвязи со степенью прокрастинации у руководителей. В выборку вошли руководители государственных организаций Республики Беларусь: 120 слушателей первого и второго курсов переподготовки по специальности «Управление персоналом» Института государственной службы

¹⁵ Бен-Шахар Т. Парадокс перфекциониста. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2014; Kitaura T. Overcoming Perfectionism: Conquer Procrastination, Let Go of Self-Criticism, and Get Rid of the Fear of Failure So You Can Finally Finish What You Started. Tink Kitaura; 2025.

¹⁶ Сапего Е.И. Преодоление явления прокрастинации в образовательном процессе. В: Инновации и традиции в дизайне. V Международный конкурс Creative World: материалы Междунар. науч.-практ. конф. Алматы: Институт дизайна и технологии Сымбат; 2024. С. 457–462. <https://elibrary.ru/mnwecbr>; Perry J. The Art of Procrastination: A Guide to Effective Dawdling, Lollygagging and Postponing. New York: Workman Pub Co; 2012.

¹⁷ Ильин Е.П. Работа и личность. Трудоголизм, перфекционизм, лень; Hamachek D.E. Psychodynamics of Normal and Neurotic Perfectionism.

¹⁸ Шистакова И.Л., Карловская Н.Н. Взаимосвязь прокрастинации и перфекционизма у учителей. В: Личность в трудных жизненных ситуациях как актуальное научное направление копинг-исследований в России: материалы Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, посвящ. 35-летию ОмГУ им. Ф. М. Достоевского. 2009. С. 127–130. URL: https://www.researchgate.net/publication/235731499_Relationship_of_teachers_procrastination_and_perfectionism (дата обращения: 29.03.2026).



Академии управления при Президенте Республики Беларусь со средним стажем руководящей работы 7 лет. Средний возраст респондентов составил 38 ± 6 лет. Из них 67 руководителей-женщин (56 %) и 53 руководителя-мужчины (44 %). Все респонденты были своевременно проинформированы об участии в исследовании и его целях, а также выразили готовность и согласие к сотрудничеству.

Методология исследования. За основу методологии взята социально-когнитивная теория личности А. Бандуры (*A. Bandura*)¹⁹, обосновавшего теорию реципрокного детерминизма. Согласно ей, поведение, личностные характеристики и условия социальной среды взаимодействуют как взаимозависимые факторы. Ученый уделял особое внимание понятиям, отражающим способность личности удовлетворять требованиям жизни. В его понимании самоэффективность и осознание собственной способности выбирать необходимые виды поведения для достижения цели являются важнейшими особенностями адаптации. В результате социально-когнитивная теория описывает модель взаимной связи, где познавательные, аффективные и другие личностные факторы и события окружения работают как взаимозависимые показатели.

Методики сбора данных. Исследование прокрастинации проводилось с помощью методики К. Лэй (*K. Lay*) «Шкала прокрастинации»²⁰, включающей 20 утверждений (десять прямых и десять «обратных» с оценкой по пятибалльной шкале от «в высшей степени не характерно» до «в высшей степени характерно») с описанием избегающего поведения в ситуациях, типичных для осуществляемой деятельности, и позволяющей зафиксировать разные уровни значений прокрастинации по шкале.

Перфекционизм среди руководителей анализировался с применением опросника «Многомерная шкала перфекционизма» П. Хьюитта и Г. Флетта (*P. Hewitt and G. Flett*) [7], который включает 45 вопросов с оценкой по семибалльной шкале (от «совершенно не

согласен» до «совершенно согласен») и позволяет определить типы перфекционизма: адресованный к себе (постоянная самоцензура и стремление к совершенству), адресованный к другим людям (завышенные требования к окружающим), а также социально предписанный перфекционизм (потребность соответствовать стандартам и ожиданиям других людей).

При высоком уровне перфекционизма, ориентированного на себя, руководителю свойственно предъявлять чрезвычайно высокие требования к себе; при высоком уровне перфекционизма, ориентированного на других – чрезвычайно высокие требования к окружающим.

При высоком уровне социально предписанного перфекционизма руководитель расценивает предъявляемые к нему требования как завышенные и нереалистичные. Соотношение составляющих перфекционизма может быть разным. Опросник также включает интегральную шкалу общего уровня перфекционизма.

Анализ данных. Статистическими методами обработки данных (с помощью компьютерной программы Statistica v. 12.0) выступили описательная статистика, корреляционный анализ с применением непараметрического критерия ранговой корреляции Спирмена и использование непараметрического U-критерия Манна – Уитни. Это позволило установить степень взаимосвязи уровня и типа перфекционизма руководителей с их прокрастинацией, а также зафиксировать различия в исследуемых параметрах в зависимости от пола руководителей.

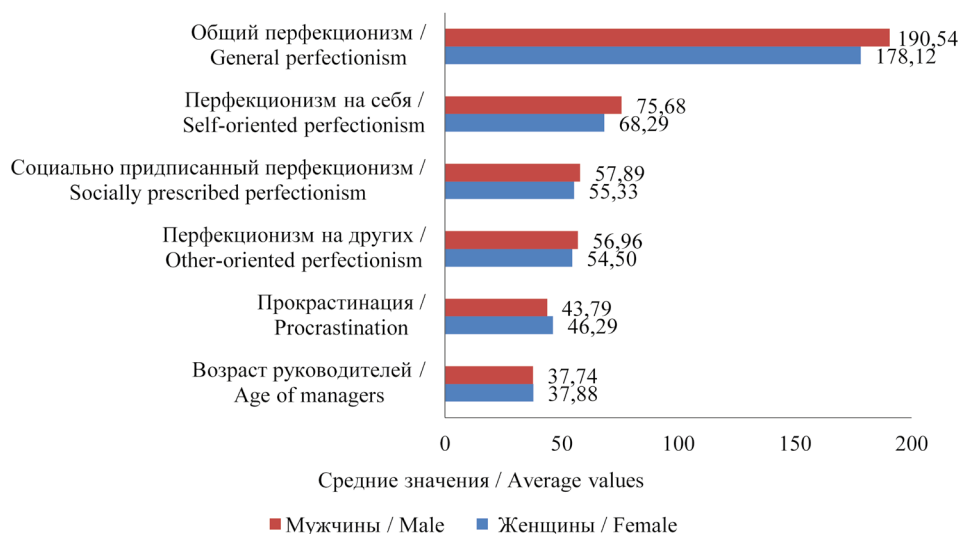
Результаты исследования

Проведенное исследование интерпретирует обнаруженные показатели описательной и корреляционной статистики взаимосвязи вида перфекционизма и уровня прокрастинации у руководителей, а также дает количественную оценку различий между двумя независимыми выборками: руководителями-мужчинами и руководителями-женщинами.

Результаты описательной статистики. На рисунке представлены данные описательной статистики с разделением руководителей по полу и исследуемым параметрам.

¹⁹ Bandura A. Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective on Human Nature. Wiley; 2023.

²⁰ Lay C. At Last, my Research Article on Procrastination.



Р и с у н о к. Средние значения переменных у руководителей, балл

F i g u r e. Average values of variables for managers, point

Источник: составлено автором.

Source: Compiled by the author.

Уровень прокрастинации в целом выше у руководителей-мужчин – опросник показал ее средний уровень. У руководителей-женщин прокрастинация составила немногим меньше и также находится на среднем уровне.

Общий показатель перфекционизма зафиксирован на высоком уровне у руководителей обоих полов, причем у руководителей-мужчин он оказался выше на 12,42 балла.

У руководителей-мужчин отмечается высокий уровень перфекционизма, ориентированного на себя (75,68 балла), так же как и у руководителей-женщин.

Перфекционизм, направленный на других, а также социально предписанный перфекционизм у руководителей-мужчин и у руководителей-женщин имеют средний уровень выраженности. Однако общий (интегральный) показатель перфекционизма оказался высоким как у руководителей-мужчин, так и у руководителей-женщин.

В целом показатели прокрастинации и перфекционизма у руководителей-мужчин оказались выше, чем у руководителей-женщин.

Результаты корреляционного анализа. Для обнаружения взаимосвязи уровня прокрастинации и перфекционизма у руководителей был использован критерий ранговой корреляции Спирмена.

По итогам статистической обработки данных были получены следующие результаты при уровне значимости $p < 0,05$, представленные в таблице.

Была зафиксирована обратная пропорциональная умеренная связь между прокрастинацией и перфекционизмом, направленным на себя ($r_s = -0,39$; $p < 0,05$). Данный факт демонстрирует следующую тенденцию: чем сильнее стремление руководителей отсрочивать выполнение дел, тем меньше выражен их перфекционизм, ориентированный на себя.

Подобная закономерность наблюдается и в отношении общего (интегрального) показателя перфекционизма: установлена обратная пропорциональная слабая связь между прокрастинацией и общим уровнем перфекционизма у руководителей ($r_s = -0,25$).

Взаимосвязь перфекционизма, направленного на других, и социально предписанного перфекционизма с уровнем прокрастинации руководителей на уровне значимости $p < 0,05$ не была обнаружена. Статистический анализ данных с помощью непараметрического U-критерия Манна – Уитни на уровне $p < 0,05$ не показал различий по полу у руководителей в части взаимосвязи уровня их прокрастинации и перфекционизма.



Т а б л и ц а. Результаты ранговых корреляций Спирмена ($n = 120$)

Table. Spearman's Rank Correlation Results ($n = 120$)

Параметры / Parameters	R	t ($n-2$)	p-уровень / p-level
Прокрастинация и перфекционизм на себя / Procrastination and self-oriented perfectionism	-0,397646	-3,82753	0,000260
Прокрастинация и перфекционизм на других / Procrastination and other-oriented perfectionism	-0,092406	-0,81961	0,414936
Прокрастинация и перфекционизм социально предписанный / Procrastination and socially prescribed perfectionism	0,054317	0,48043	0,632268
Прокрастинация и общий перфекционизм / Procrastination and general perfectionism	-0,251727	-2,29717	0,024291

Примечания: полужирным шрифтом выделены значимые взаимосвязи исследуемых параметров; R – критерий ранговой корреляции Спирмена.

Notes: Significant correlations of the studied parameters are highlighted in bold; R – Spearman's rank correlation criterion.

Источник: составлено автором.

Source: Compiled by the author.

Обобщение и выводы по результатам исследования. Таким образом, можно отметить наличие прокрастинации у испытуемых руководителей на среднем уровне (как у женщин, так и у мужчин) с небольшим преобладанием показателей у мужчин.

Перфекционизм зафиксирован на высоком уровне у руководителей обоих полов также с преобладанием степени выраженности у мужчин. При этом среди видов перфекционизма (направленного на себя, на других, социально предписанного и общего интегрального показателя) наиболее выраженным оказался перфекционизм, ориентированный на себя (а также общий интегральный перфекционизм), у руководителей-мужчин и руководителей-женщин с небольшим преобладанием показателей у мужчин.

Обнаруженный уровень прокрастинации и перфекционизма оказался выше у руководителей-мужчин, несмотря на их малое число в выборке (меньше на 14 чел. (12 %)).

У руководителей зафиксирована умеренная связь прокрастинации и перфекционизма, направленного на себя. Низкий уровень перфекционизма приводит к большей степени прокрастинации вне зависимости от пола управленческих кадров. Однако корреляций других видов стремлений к совершенству (направленного на других и социально предписанного) и тенденций к деструктивному откладыванию

задач обнаружено не было. В результате повышение прокрастинации у руководителей взаимосвязано с низким уровнем требований прежде всего к себе.

Обсуждение

Сравним полученные результаты с проведенными ранее исследованиями разнопланового характера. Чаше учеными обнаруживается взаимосвязь между высоким уровнем перфекционизма и прокрастинацией²¹ [15]. Так, среди одаренных студентов была выявлена склонность к перфекционизму, причем у 89 % перфекционистов была обнаружена прокрастинация²². Зафиксирована положительная корреляция прокрастинации и перфекционизма [17]. Среди студентов 1–3 курсов установлена взаимосвязь высокого уровня общей прокрастинации с перфекционизмом²³.

²¹ Разетдинова М.Р. Взаимосвязь прокрастинации с уровнем самоорганизации и перфекционизма у студентов. В: Молодой исследователь: вызовы и перспективы: сб. ст. по материалам CCCXXXVIII Междуна. науч.-практ. конф. М.: Интернаука; 2024. С. 58–64. URL: <https://www.internauka.org/young-scientist/researcher/cccxviii> (дата обращения: 20.03.2026).

²² Senecal C., Lavoie K., Koestner R. Trait and Situational Factors in Procrastination: An Interactional Model. *Journal of Social Behaviour and Personality*. 1997;12:889–903.

²³ Вольнич Я.С. Прокрастинация студентов-перфекционистов в период переживания учебно-профессиональных кризисов. В: Сдружество наук. Барановичи–2018: Материалы XIV Междуна. науч.-практ. конф. молодых исследователей. Барановичи: БарГУ; 2018. С. 119–121. URL: <https://rep.barsu.by/handle/data/4811?ysclid=mt810is4m569259797> (дата обращения: 29.03.2026).

При стремлении к безупречности испытуемые сталкиваются с отсутствием такой возможности в реальной жизни. В результате они откладывают выполнение задач и решение вопросов во избежание ошибочных итогов и для минимизации рисков.

Среди взрослых респондентов [18] были получены данные о положительной взаимосвязи параметров перфекционизма – завышенных требований от других, ориентации на самых успешных, заикленности на ошибках, демонстрации совершенства, патологического перфекционизма – с прокрастинацией.

Обучающиеся на курсах повышения квалификации с высшим образованием и опытом обучения по дополнительным профессиональным программам [19] демонстрируют положительные корреляции между дезадаптивными параметрами перфекционизма (беспокойством о чужих оценках и негативной селекцией – склонностью замечать прежде всего свои недостатки и ошибки, а также несоответствие высоким стандартам, игнорируя при этом реальные достижения и положительные результаты) и прокрастинацией. Была обнаружена отрицательная взаимосвязь между мотивационными ориентациями на успех и уровнем прокрастинации, а также неадаптивными проявлениями перфекционизма (беспокойство об оценках других; негативная селекция).

Однако установлена обратная взаимосвязь прокрастинации со шкалой «нормальный перфекционизм»: перфекционизм выступает как движущая сила личности к успеху, поиску смысла в своей деятельности, достижению поставленных целей в сочетании с пониманием определенной ограниченности своих сил и средств, принятием недостатков и возможных упущений на пути к достижению высоких результатов²⁴ [11; 20].

Связи между шкалами перфекционизма «завышенные требования к себе», «все или ничего», «контроль над чувствами» обнаружено не было.

Однако некоторые исследования не подтверждают положительную взаимосвязь исследуемых феноменов. По мнению Н. Фьоре (*N. Fiore*), перфекционизм

и прокрастинация не взаимосвязаны между собой, а люди, склонные к перфекционизму, откладывают дела значительно реже²⁵. Обратная зависимость прокрастинации и перфекционизма обнаружена у педагогов²⁶. Наибольшая корреляция прокрастинации наблюдается у социально предписанного перфекционизма. Однако значимых различий между прокрастинацией и перфекционизмом, направленным на себя, не зафиксировано. В связи с этим высокий уровень данного типа перфекционизма выступает в качестве показателя адаптивных форм стремления к совершенству.

Ученые выделяют ряд противоречий и отличий в подходах к управленческой деятельности и проявлении личных качеств у руководителей-мужчин и руководителей-женщин [21–23]. Мужчины более эффективны, направлены на работу, оказывают давление по управленческой вертикали, постоянно готовы к изменениям, менее эмоциональны, более рассудительны, реалистичны, умеют при необходимости навязывать и отстаивать свою позицию, противостоять давлению, уверены в себе и своей миссии. Данный комплекс факторов способен привести к формированию стремления к совершенству и выполнению задач без деструктивного откладывания [21].

Руководители-женщины склонны разрабатывать решения совместно с коллективом, умеют идти на компромисс, правильно действовать в конфликтной ситуации, жить сегодняшним днем, эффективно использовать способности и умения других людей; направлены на работу, семью и детей; трезво относятся к новшествам, имеют здоровый консерватизм. Такие качества скорее располагают к меньшему формированию перфекционизма и могут привести к большей прокрастинации, чем у руководителей-мужчин [21; 22].

Вышеизложенное подтверждает результаты данного исследования, фиксирующие более высокие показатели перфекционизма у руководителей-мужчин и менее выраженный уровень прокрастинации.

²⁵ Fiore N. [Do it Now: Overcome Procrastination and Make the Most of Your Time]. Planeta Publishing; 2025. (In Spanish).

²⁶ Шистакова И.Л., Карловская Н.Н. Взаимосвязь прокрастинации и перфекционизма у учителей.

²⁴ Hamachek D.E. Psychodynamics of Normal and Neurotic Perfectionism.



В связи с двойственным характером исследуемых феноменов перфекционизм у руководителей в случае его среднего и высокого уровня несет в себе достаточно преимуществ, позволяет эффективно справляться с поставленными задачами и поддерживать необходимый уровень требований к себе и к подчиненным, что редко приводит к прокрастинации (за исключением случаев наличия страха неудачи или боязни успеха). В связи с этим тенденция деструктивного откладывания дел становится заметной, являясь более внешне проявляющимся фактором, чем перфекционизм (особенно направленный на себя), который может некоторое время существовать без ярких внешних проявлений.

Однако полезно подходить к каждому случаю индивидуально. Если сам руководитель или его окружение замечают, что требования и стремление к идеалу становятся чрезмерно высокими и мешают продуктивно выполнять работу, следует воспользоваться методами и техниками, способными снизить чрезмерный уровень перфекционизма.

Поскольку рядом авторов обнаружено положительное воздействие образовательных программ и психологических тренингов на снижение уровня прокрастинации и перфекционизма, в случае обоснованной необходимости²⁷ [16] важно представить рекомендации по преодолению данных феноменов при фиксации их завышенного уровня, ограничивающего и снижающего эффективность работы руководителя²⁸:

1. Освоить техники тайм-менеджмента для грамотного управления временем.
2. Провести категоризацию использования времени по матрице Эйзенхауэра

и выполнять задачи в соответствии со степенью срочности и важности.

3. Составить список основных плотителей времени в течение дня с указанием затрат и определить, на что данное время могло быть потрачено более рационально.

4. Проанализировать время и ресурсы, затрачиваемые на разные сферы жизни, нарисовав два круга и разбив их на сектора. В первом круге вписать реальное соотношение затрат времени в процентах, а во втором – желаемые затраты, получив «баланс реального и желаемого». Следует определить сферы, в которых наблюдается значительная разница между желаемыми затратами времени и реальными.

5. Использовать методику повышения личной эффективности *Getting Things Done* (методика доведения дел до результата), созданную Д. Алленом (*D. Allen*)²⁹.

6. Применять технику «Структурированная прокрастинация» Дж. Перри (*J. Perry*)³⁰, по мнению которого прокрастинацию можно не подавлять, а превратить в подспорье для работы.

7. Тщательно планировать и управлять своими целями, искать в них смысл, фиксировать базовые ценности, по которым можно будет определить степень достижения цели, формировать максимально полное представление о том, чего лично руководитель собирается достигнуть.

Для преодоления завышенного перфекционизма рекомендуется обнаружить и принять его наличие; признать свое право на ошибки и воспринимать их как необходимый опыт; учиться извлекать из промахов пользу; установить приоритеты и оптимизировать количество задач путем снижения требований к безупречности: отслеживать время на выполнение задачи и установить четкие рамки для достижения результата работы над ней; держать фокус внимания на главном при выполнении поручений; составлять четкий список конкретных

²⁷ Мартин Ш. Перфекционизм. Когнитивно-поведенческий подход; Сапего Е.И. Преодоление явления прокрастинации в образовательном процессе.

²⁸ Kiry E. *You Can Stop Procrastinating: 30 Days of Motivation, Affirmation and Tips to Help You Start and Finish Tasks or Goals Successfully*. Columbus: Freedom to Faux LLC; 2025; Ponder A. *How to Overcome Procrastination: Overcoming Perfectionism and Anxiety to Break the Deadline Dilemma* (Empower Mind). Ghaziabad: MindCraft Publishers India; 2024; Butler B.L. *The Procrastination Solution: Daily Strategies to Take Immediate Action to Overcome Self-Imposed Delays, Build Consistent Momentum, and Create Unstoppable Productivity*. Bridge Publishers; 2025.

²⁹ Allen D. *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. New York: Penguin Group; 2019.

³⁰ Perry J. *The Art of Procrastination: A Guide to Effective Dawdling, Lollygagging and Postponing*. New York: Workman Pub Co; 2012.

задач, предварительно формулируя минимально достаточный результат с целью предотвращения избыточной детализации; хвалить и вдохновлять своих подчиненных, поощрять их успехи; осознать и почувствовать ценность самого процесса выполнения работы и ценить маленькие успехи; делегировать и доверять подчиненным выполнение задач, начав с самых простых, а самому сосредоточиться на главных и стратегических; развивать чувство юмора, что является признаком гибкости мышления и помогает преодолевать трудности; устанавливать горизонтальные связи, помогая тем самым получать поддержку и признание работы другими людьми; научиться расслабляться и стимулировать свою энергию, уделять время и внимание себе, что поможет стать более эффективным руководителем³¹.

Таким образом, предыдущие исследования взаимосвязи прокрастинации и перфекционизма носят неоднозначный характер и показывают наличие как положительной, так и отрицательной корреляции. Зафиксированные психологические различия между руководителями-мужчинами и руководителями-женщинами подтвердили результаты проведенного исследования: у руководителей-мужчин выявлены более высокие показатели перфекционизма и меньшая степень прокрастинации.

Перфекционизм способен оказывать положительное воздействие на работу руководителей при условии слабой степени выраженности. При высоком уровне деструктивного откладывания дел и стремлении к совершенству эффективность деятельности ограничивается. В результате необходимо использовать специальные техники, способные снизить дезадаптивный уровень прокрастинации и перфекционизма.

Заключение

Настоящее исследование демонстрирует средние значения уровня прокрастинации у руководителей-мужчин

(с небольшим преобладанием) и руководителей-женщин (поскольку они являются промежуточными, это свидетельствует о возможности движения к более высокому или более низкому уровню), а также высокие показатели перфекционизма, ориентированного на себя, и общего (интегрального) перфекционизма у руководителей обоих полов.

По средним значениям у руководителей-мужчин по перфекционизму, а у руководителей-женщин – по прокрастинации наблюдается небольшое преобладание показателей. Это может быть обусловлено гендерными различиями, поскольку требования общества к мужчинам в профессиональной сфере традиционно выше, чем к женщинам.

В результате гипотеза о наличии взаимосвязей между прокрастинацией и типом перфекционизма у руководителей подтвердилась.

Статистический анализ показал, что чем меньше у руководителей требований к себе (перфекционизм, ориентированный на себя), тем больше у них выражена прокрастинация. Аналогичное утверждение наблюдается относительно общего (интегрального) показателя перфекционизма: чем он меньше, тем сильнее у руководителей проявляется стремление откладывать дела. При этом значимых отличий по полу в данной взаимосвязи не установлено.

Снижение руководителями требований к себе может привести к прокрастинации и задержке выполнения задач и принятия решений. И наоборот, повышение требований к себе способно снизить уровень прокрастинации. В то же время перфекционизм и прокрастинация могут быть вызваны иными причинами³² [2; 11; 20].

Целесообразно рассматривать не только отрицательные характеристики прокрастинации, но и ее положительные стороны при умеренных показателях. Руководители отмечают, что оперативно выполненные распоряжения впоследствии часто аннулируются, что

³¹ Бен-Шахар Т. Парадокс перфекциониста; Хинш Р., Виттман С. Уверенность в себе. Практическое руководство по тренингу. М.: Гуманитарный центр; 2023; Сидоренко Е.В. Тренинг эмоционального интеллекта. СПб., М.: Речь; 2024.

³² Ильин Е.П. Работа и личность. Трудоглизм, перфекционизм, лень; Бен-Шахар Т. Парадокс перфекциониста; Senecal C., Lavoie K., Koestner R. Trait and Situational Factors in Procrastination: An Interactional Model.

уровня; психологам, бизнес-тренерам, преподавателям учебных заведений дополнительного образования взрослых – для своевременной диагностики и коррекции исследуемых психологических феноменов, включения в учебные программы и пособия, разработки и проведения тренингов, деловых игр и ситуационного моделирования с управленческим персоналом.

На следующем этапе исследования предлагается установить тип перфекционизма у руководителей (нормальный или патологический) и его взаимосвязь с уровнем прокрастинации, а также ввести иные переменные, связанные с личностными чертами и показателями эффективности управленческой деятельности. Подводя итоги, следует отметить, что проведенное исследование подтвердило многогранный и неоднозначный характер взаимосвязи уровня прокрастинации и перфекционизма, подчеркнуло специфику проявления данных феноменов у руководящих кадров и обнаружило необходимость дальнейшего углубления и расширения подобных исследований.

Проведенное исследование будет полезно руководителям с целью совершенствования управленческой деятельности, снижения уровня прокрастинации и перфекционизма до оптимального

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сапего Е.И., Пономарева М.А. HR-брендинг как фактор формирования и поддержания положительного имиджа государственной организации. *Проблемы управления*. 2023;(2):33–42. <https://elibrary.ru/jcrznj>
2. Болотова А.К., Чеврениди А.А. Временной модус прокрастинации в ретроспективе: виды, предикторы и последствия. *Культурно-историческая психология*. 2017;13(4):101–108. <https://doi.org/10.17759/chp.2017130411>
3. Сапего Е.И. Преодоление прокрастинации в деятельности руководителя. *Публичное управление*. 2024;(2):483–492. URL: <https://artsakhlib.am/rw/2025/02/03/cnpnkrshashfnaghwjwh-hntawdqumf-hwtqpwshw/> (дата обращения: 27.03.2026).
4. Milgram N.A., Tenne R. Personality Correlates of Decisional and Task Avoidant Procrastination. *European Journal of Personality*. 2000;14(2):141–156. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0984\(200003/04\)14:2%3C141::AID-PER369%3E3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0984(200003/04)14:2%3C141::AID-PER369%3E3.0.CO;2-V)
5. Steel P. The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure. *Psychological Bulletin*. 2007;133(1):65–94. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65>
6. Ивутина Е.П., Шуракова Е.С. Академическая прокрастинация как проявление защитно-совладающего поведения у студентов. *Вестник Вятского государственного гуманитарного университета*. 2013;(4–1):146–151. URL: [https://vestnik43.ru/4\(1\)-2013.pdf](https://vestnik43.ru/4(1)-2013.pdf) (дата обращения: 27.03.2026).
7. Flett G.L., Hewitt P.L. Chapter 21 – Measures of Perfectionism. In: Boyle G.J., Saklofske D.H., Matthews G. (eds.) *Measures of Personality and Social Psychological Constructs*. Academic Press; 2015. p. 595–618. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-386915-9.00021-8>
8. Ashby J.S., Slaney R.B., Noble C.M., Gnillka P.B., Rice K.G. Differences between “Normal” and “Neurotic” Perfectionists: Implications for Mental Health Counselors. *Journal of Mental Health Counseling*. 2012;34(4):322–340. <https://doi.org/10.17744/mehc.34.4.52h65w1n8l2r300>

9. Frost R.O., Heimberg R.G., Holt C.S., Mattia J.I., Neubauer A.L. A Comparison of Two Measures of Perfectionism. *Personality and Individual Differences*. 1993;14(1):119–126. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(93\)90181-2](https://doi.org/10.1016/0191-8869(93)90181-2)
10. Сапего Е.И. Взаимосвязь перфекционизма руководителя с критериями его управленческой эффективности. *Проблемы управления*. 2024;(4):21–29. <https://elibrary.ru/chgbmh>
11. Шарапова А.В. Перфекционизм на рабочем месте: открытия и противоречия эмпирических исследований. *Современная зарубежная психология*. 2025;14(1):122–130. <https://doi.org/10.17759/jmfp.2025140112>
12. Мамедова Л.В., Иоаниди А.Ф. Зарубежные методики определения уровня перфекционизма. *Современное педагогическое образование*. 2020;(6):236–239. URL: https://spo-magazine.ru/upload/iblock/407/СПО%206-2020_1.pdf (дата обращения: 22.03.2026).
13. Гараян Н.Г., Низовцева А.А. Структура мотива достижения у студентов с разным уровнем перфекционизма. *Психологическая наука и образование*. 2012;4(1). URL: https://psyjournals.ru/journals/psyedu/archive/2012_n1/50229 (дата обращения: 24.03.2026).
14. Пинигин В.Г. Проблема взаимосвязи прокрастинации и перфекционизма у студентов-психологов: возможности и условия решения. *Наука о человеке: гуманитарные исследования*. 2024;18(3):128–136. URL: <https://journal.omg.su/wp-content/files/18.3/128-136.pdf> (дата обращения: 25.03.2026).
15. Жихарева Л.В., Корниенко М.В. Взаимосвязь феномена откладывания задач и перфекционизма. *Человеческий капитал*. 2025;(4):65–73. <https://doi.org/10.25629/HC.2025.04.07>
16. Гараян Н.Г., Холмогорова А.Б., Юдеева Т.Ю. Факторная структура и психометрические показатели опросника перфекционизма: разработка трехфакторной версии. *Консультативная психология и психотерапия*. 2018;26(3):8–32. <https://doi.org/10.17759/cpp.2018260302>
17. Çapan B. Relationship among Perfectionism, Academic Procrastination and Life Satisfaction of University Students. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2010;5:1665–1671. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.342>
18. Пушкина А.В. Взаимосвязь показателей перфекционизма и прокрастинации. *Вестник Брянского государственного университета*. 2015;(3):71–74. URL: <https://vestnik-brgu.ru/upload/iblock/8d1/htda1lxz9024613b6alhm5xtcdbmie9.pdf> (дата обращения: 27.03.2026).
19. Medina Brakamonte N.A., Kitaeva E.M., Medina Brakamonte D.D., Chubun I.Yu. Personal Disposition to Perfectionism and Procrastination as a Factor for Motivation toward Success: Adult Students' Case. *Vestnik of Saint Petersburg University. Psychology*. 2024;14(4):731–742. <https://doi.org/10.21638/spbu16.2024.410>
20. Золотарева А.А. Перфекционистская самопрезентация и особенности ее диагностики. *Клиническая и специальная психология*. 2018;7(1):104–117. <https://doi.org/10.17759/cpse.2018070108>
21. Тарханова Е.С. Исследование гендерных различий в управленческой сфере. *Электронный научный журнал «Наука. Общество. Государство»*. 2017;5(2). URL: https://esj.pnzgu.ru/files/esj.pnzgu.ru/tarkhanova_es_17_2_23.pdf (дата обращения: 27.03.2026).
22. Шакирова Г.Ф. Исследование особенностей проявления внутриличностного гендерного ролевого конфликта у мужчин и женщин с «я-адресованным перфекционизмом». *Современные исследования социальных проблем*. 2010;(4):209–213. <https://elibrary.ru/nbjuf1>
23. Аникин А.Н., Мосинцев Д.Д., Виталева Я.В. Прокрастинация в контексте гендерных различий. *Проблемы современного педагогического образования*. 2025;(87–3):344–346. URL: <https://gpa.cfuv.ru/attachments/article/6471/Выпуск%2087%20часть%203,%202025%20год.pdf> (дата обращения: 31.03.2026).

REFERENCES

1. Sapego E.I., Ponomareva M.A. HR-Branding as a Factor in Creating and Maintaining a Positive Public Image of the Organization. *Management Issues*. 2023;(2):33–42. (In Russ., abstract in Eng.) <https://elibrary.ru/jcrznp>
2. Bolotova A.K., Chevrenidi A.A. Time Modus of Procrastination in Retrospect: Types, Predictors and Consequences. *Cultural-Historical Psychology*. 2017;13(4):101–108. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17759/chp.2017130411>
3. Sapego E.I. Overcoming Procrastination in the Manager's Activities. *Armenian Journal of Public Administration*. 2024;(2):483–492. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: <https://artsakhlib.am/ru/2025/02/03/պրոկրաստինացիայի-հետաձգման-հաղթանակ/> (accessed 27.03.2026).

4. Milgram N.A., Tenne R. Personality Correlates of Decisional and Task Avoidant Procrastination. *European Journal of Personality*. 2000;14(2):141–156. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0984\(200003/04\)14:2%3C141::AID-PER369%3E3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0984(200003/04)14:2%3C141::AID-PER369%3E3.0.CO;2-V)
5. Steel P. The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure. *Psychological Bulletin*. 2007;133(1):65–94. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65>
6. Ivutina E.P., Shurakova E.S. Academic Procrastination as a Manifestation of Students' Defensive Coping. *Herald of Vyatka State University*. 2013;(4–1):146–151. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: [https://vestnik43.ru/4\(1\)-2013.pdf](https://vestnik43.ru/4(1)-2013.pdf) (accessed 27.03.2026).
7. Flett G.L., Hewitt P.L. Chapter 21 – Measures of Perfectionism. In: Boyle G.J., Saklofske D.H., Matthews G. (eds.) *Measures of Personality and Social Psychological Constructs*. Academic Press; 2015. p. 595–618. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-386915-9.00021-8>
8. Ashby J.S., Slaney R.B., Noble C.M., Gnlika P.B., Rice K.G. Differences between “Normal” and “Neurotic” Perfectionists: Implications for Mental Health Counselors. *Journal of Mental Health Counseling*. 2012;34(4):322–340. <https://doi.org/10.17744/mehc.34.4.52h65w1n8127r300>
9. Frost R.O., Heimberg R.G., Holt C.S., Mattia J.I., Neubauer A.L. A Comparison of Two Measures of Perfectionism. *Personality and Individual Differences*. 1993;14(1):119–126. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(93\)90181-2](https://doi.org/10.1016/0191-8869(93)90181-2)
10. Sapego E.I. The Interrelation between Managers' Perfectionism and the Criteria of their Managerial Effectiveness. *Management Issues*. 2024;(4):21–29. (In Russ., abstract in Eng.) <https://elibrary.ru/chgbmbh>
11. Sharapova A.V. Perfectionism in the Workplace: Findings and Controversies of Empirical Research. *Journal of Modern Foreign Psychology*. 2025;14(1):122–130. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17759/jmfp.2025140112>
12. Mamedova L.V., Ioanidi A.F. Foreign Determination Methods Perfectionism Level. *Modern Pedagogical Education*. 2020;(6):236–239. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: https://spo-magazine.ru/upload/iblock/407/CPIO%206-2020_1.pdf (accessed 22.03.2026).
13. Garanian N.G., Nizovtseva A.A. Structure of Achievement Motive of Students with Different Levels of Perfectionism. *Psychological-Educational Studies*. 2012;4(1). (In Russ., abstract in Eng.) Available at: https://psyjournals.ru/journals/psyedu/archive/2012_n1/50229 (accessed 24.03.2026).
14. Pinigin V.G. The Issue of the Relationship between Procrastination and Perfectionism among Psychology Students: Possibilities and Conditions for the Solution. *Russian Journal of Social Sciences and Humanities*. 2024;18(3):128–136. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: <https://journal.omg.su/wp-content/files/18.3/128-136.pdf> (accessed 25.03.2026).
15. Zhikhareva L.V., Kornienko M.V. The Relationship of the Phenomenon of Procrastination and Perfectionism. *Human Capital*. 2025;(4):65–73. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.25629/HC.2025.04.07>
16. Garanian N.G., Kholmogorova A.B., Yudeeva T.Yu. Factor Structure and Psychometric Properties of Perfectionism Inventory: Developing 3-Factor Version. *Counseling Psychology and Psychotherapy*. 2018;26(3):8–32. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17759/cpp.2018260302>
17. Çapan B. Relationship among Perfectionism, Academic Procrastination and Life Satisfaction of University Students. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2010;5:1665–1671. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.342>
18. Pushkina A.V. Correlation of Procrastination and Indicators of Perfectionism. *The Bryansk State University Herald*. 2015;(3):71–74. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: <https://vestnik-brgu.ru/upload/iblock/8d1/htda1lxz9024613b6alhmn5xtcdbmie9.pdf> (accessed 27.03.2026).
19. Medina Brakamonte N.A., Kitaeva E.M., Medina Brakamonte D.D., Chubun I.Yu. Personal Disposition to Perfectionism and Procrastination as a Factor for Motivation toward Success: Adult Students' Case. *Vestnik of Saint Petersburg University. Psychology*. 2024;14(4):731–742. <https://doi.org/10.21638/spbu16.2024.410>
20. Zolotareva A.A. Perfectionistic Self-Presentation and Its Diagnostic Features. *Clinical Psychology and Special Education*. 2018;7(1):104–117. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17759/cpse.2018070108>
21. Tarkhanova E.S. The Study of Gender Differences in the Management Area. *Electronic Scientific Journal “Science. Society. State”*. 2017;5(2). (In Russ., abstract in Eng.) Available at: https://esj.pnzgu.ru/files/esj.pnzgu.ru/tarkhanova_es_17_2_23.pdf (accessed 27.03.2026).
22. Shakirova G.F. Research of Features Displaying of the Inner Personal Gender Role Conflict at Men and Women with Self-Addressed Perfectionism. *Modern Studies of Social Issues*. 2010;(4):209–213. (In Russ., abstract in Eng.) <https://elibrary.ru/nbjufj>



23. Anikin A.N., Mosintsev D.D., Vitaleva Ya.V. [Procrastination in the Context of Gender Differences]. *Problems of Modern Teacher Education*. 2025;(87–3):344–346. (In Russ., abstract in Eng.) Available at: <https://gpa.cfuv.ru/attachments/article/6471/Выпуск%2087%20часть%203,%202025%20год.pdf> (accessed 31.03.2026).

Об авторе:

Сапего Екатерина Ивановна, кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры кадровой политики и психологии управления Академии управления при Президенте Республики Беларусь (220007, Республика Беларусь, г. Минск, ул. Московская, д. 17), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7621-2382>, **Researcher ID:** **I-5806-2017**, **SPIN-код:** **7513-9017**, katyasapego44@gmail.com

Доступность данных и материалов. Наборы данных, использованные и/или проанализированные в ходе текущего исследования, можно получить у автора по обоснованному запросу.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

Поступила 02.04.2026; одобрена после рецензирования 02.06.2026; принята к публикации 09.06.2026.

About the author:

Ekaterina I. Sapego, Cand.Sci. (Psychol.), Associate Professor, Associate Professor of the Chair of Personnel Policy and Management Psychology, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Belarus (17 Moskovskaya St., Minsk 220007, Republic of Belarus), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7621-2382>, **Researcher ID:** **I-5806-2017**, **SPIN-code:** **7513-9017**, katyasapego44@gmail.com

Availability of data and materials. The datasets used and/or analysed during the current study are available from the author on reasonable request.

The author has read and approved the final manuscript.

Submitted 02.04.2026; revised 02.06.2026; accepted 09.06.2026.