

О Т З Ы В

официального оппонента на диссертацию **Водопьяновой Наталии Евгеньевны «Ресурсное обеспечение противодействия профессиональному выгоранию субъектов труда (на примере специалистов «субъект-субъектных» профессий)»**, представленную на соискание ученой степени доктора психологических наук по специальности 19.00.03. – психология труда, инженерная психология, эргономика (психологические науки).

Диссертация Н.Е. Водопьяновой представляет собой законченное фундаментальное психологическое исследование социально значимой научной проблемы – развитие и сохранение человеческого капитала (ресурсов профессионала) в процессе психосоциальной и профессиональной адаптации представителей профессий разного типа, проблемы, которая в настоящее время приобретает важное научное, управленческое и социально-политическое значение. Потому в научных исследованиях различных отраслей современной психологии возрастает актуальность поиска и раскрытия личностных ресурсов профессионала, способствующих совладанию со стрессогенными условиями жизнедеятельности.

В своем исследовании Н.Е. Водопьянова, основываясь на методологии метасистемного анализа и ресурсно-экологического подхода, предпринимает эвристически продуктивную попытку исследования субъектно-деятельностных детерминант и индивидуальных способов профилактики выгорания личности профессионала.

Представленная автором концепция ресурсного обеспечения противодействия профессиональному выгоранию субъектов труда, направленная на повышение субъектной активности и психологических ресурсов личности, позволит целенаправленно и своевременно оказывать психологическую помощь субъектам труда в изменяющемся социально-профессиональном пространстве.

Проблема рассмотрена на примере сравнительного и лонгитюдного эмпирического исследования специалистов «субъект-субъектных» профессий разных специализаций.

Актуальность проблемы исследования не вызывает сомнений. В условиях динамично развивающихся общественно-экономических отношений возрастает роль психологов, готовых к оказанию квалифицированной помощи людям в ответственных жизненных ситуациях, способных содействовать позитивным изменениям в профессиональной деятельности на индивидуальном уровне и в межличностных отношениях, создавать атмосферу благоприятного

психологического климата и делового сотрудничества. Особое внимание в психологии уделялось исследованиям состояний стресса и психической напряженности, развивающихся в трудовых коллективах в чрезвычайных экстремальных событиях и продолжительных неблагоприятных условиях сосуществования возникают, которые меняют отношения между людьми, вызывают деформацию личности и деятельности субъекта.

Но в 70-х годах XX века возникло новое научное направление изучения стресса, получившее название «выгорание персонала», «выгорание личности», а потом короче – «выгорание». Этот термин широко вошел в научную литературу и психотерапевтическую практику после многочисленных публикаций Фройденбергера (1974), Кристины Маслач (1976 -1982 г.г.). Выгорание ими определялось как особое состояние, которое возникает, у работников субъект-субъектных профессий, казалось бы, в благополучных условиях жизни, и для которых взаимодействие с людьми, их психологическая и социальной поддержка являются рабочими обязанностями. Негативные последствия данного феномена проявляются в снижении производительности, состояниях сниженной работоспособности, потере трудовой мотивации, личностной депривации, ухудшении профессионального здоровья, организационной лояльности субъектов труда. И как показали исследования, в настоящее время обнаруживается широкое распространение данного феномена среди специалистов «субъект-субъектных» профессий (В.Е. Орел, Е.П. Ильин, Л.А.Китаев-Смык, В.А. Бодров, Л.Г. Дикая, А.Б. Леонова, *W. B. Schaufeli, D. V. Dierendonck, C.Maslach, M.P. Leiter* и др.).

Несмотря на то, что проблема выгорания субъекта как личности и профессионала является предметом множества психологических, философских, психофизиологических и педагогических исследований, автор делает обоснованный вывод, что специфика формирования профессиональных навыков противодействия и совладания с выгоранием профессионалов изучена недостаточно, особенно с учетом новых реалий российского общества. В данном направлении не достаточно разработанными остаются не только технологии психологической помощи «выгорающим», но также критерии и методы оценки их эффективности с объективных и субъективных позиций в контексте жизненного пути человека.

Поэтому раскрытие природы психологического противодействия выгоранию человека в процессе его трудовой деятельности и изучение механизмов и ресурсов этого процесса являются значимыми не только в научно-теоретическом и прикладном, но также и в социальном аспектах.

Стратегия исследования Н.Е. Водопьяновой была направлена на поиск оптимального сочетания концептуальных оснований диагностики выгорания личности профессионала, систематизацию социально-профессиональных условий его развития, создание инновационных средств учебно-методического и управленческого обеспечения противодействия выгоранию. Специфика авторского подхода состоит в отслеживании динамики структурных компонентов на всех уровнях формирования системы именно профессионального выгорания.

Предлагаемая в работе обобщенная субъектно-ресурсная концепция противодействия и совладания с выгоранием профессионалов направлена на решение задач по выявлению условий, механизмов и факторов, обеспечивающих оптимизацию социально-профессиональной адаптации.

Таким образом, диссертация Н. Е. Водопьяновой имеет обоснованный научный предмет, актуальное проблемное поле, активно разрабатываемое в современной психологии, в частности, в психологии личности, психологии труда и организационной психологии.

На основе проведенного исследования автор диссертации выдвинула и обосновала ряд научных положений, выводов и рекомендаций по концептуальному, методологическому и инструментальному обеспечению профессионала в его противодействии выгоранию профессионала в процессе психосоциальной адаптации.

Конкретное личное участие автора в получении результатов, изложенных в диссертации, состояло в самостоятельной формулировке гипотез, задач, положений субъектно-ресурсного подхода к природе профессионального выгорания (ПВ); в определении ресурсной базы противодействия ПВ; в самостоятельной разработке методического комплекса оценки ресурсного обеспечения противодействия ПВ; в разработке совместно с другими авторами отдельных опросников по оценке профессионального выгорания, копинг-стратегий и ресурсообеспечения субъекта труда; в самостоятельной разработке методики психологической помощи «выгорающим» специалистам и проведении серии психологических тренингов на ее основе; в самостоятельном анализе и структурировании результатов теоретического анализа и обширных эмпирических исследований.

В данной работе представлены следующие новые научные результаты:

- Разработана **новая психологическая концепция противодействия выгоранию профессионала**, в которой предложено новое теоретическое решение важной научной проблемы — **поддержание личностного здоровья профессионала**. Данная концепция дает целостное представление о сущности, структурно-уровневой организации, детерминантах и генезисе формирования **системы ресурсов противодействия профессиональному выгоранию, как метакачестве** личности, которое характеризуется субъектной активностью личности, социальной направленностью, стремлением к самореализации и проявляется в субъективном благополучии в рамках своей принадлежности к определённому социокультурному и профессиональному сообществу.

- **Впервые определены основные компоненты и характеристики** иерархически организованных, структурно-уровневых образований данного метакачества, каждый из которых обладает качественной определенностью, а также системой межуровневых взаимодействий и наличием единого и инвариантного критерия дифференциации ресурсов противодействия выгоранию.

- **Теоретически и эмпирически обосновано**, что профессиональное выгорание носит нелинейный характер и проявляется при достижении критического уровня снижения (порога) ресурсообеспеченности субъекта

профессиональной деятельности. *Высокая выраженность профессионального выгорания характеризуется инволюцией ресурсов разных уровней: «ресурсной базы» и субъективного отражения ресурсообеспеченности.*

- *Установлено, что иерархия основных уровней профессионального выгорания* формируется и функционирует под определяющим влиянием двух основных классов детерминант: *деятельностных*, отражающих специфику подготовки и условия профессиональной деятельности, и *личностных*, связанных с особенностями структурной организации личности профессионала.

- *Доказано, что в процессе развития выгорания происходит формирование новых и более сложных уровней организации ресурсов профессионала.* Это проявляется в изменениях уровневой структуры личности профессионала, которые в процессе формирования дополняются и обогащаются новыми особенностями, подчиняясь основным закономерностям системогенеза.

- *Впервые обоснованы и раскрыты критерии оценки* актуализации личностных ресурсов профессионала: *целепобуждения, планирования и самодетерминации, рефлексии, самоподдержки, преодоления и личных достижений.*

Теоретическая значимость работы. Предложенная в работе Н.Е. Водопьяновой, концепция психологического противодействия профессиональному выгоранию и результаты ее теоретического и эмпирического исследования обосновывают *новое научное направление – субъектно-ресурсную психологию противодействия профессиональному выгоранию*, создают необходимые теоретико-методологические предпосылки для широкого спектра теоретических и прикладных исследований выгорания профессионала как личности и как субъекта труда, и расширение фундаментальных и прикладных основ психологии труда, психологии личности и психологии здоровья.

Впервые обоснована объективная необходимость и перспективность в исследовании сущности выгорания на основе принципов экологического подхода, являющегося в настоящее время наиболее целостным и гуманным в отечественной и зарубежной психологии, и теоретико-методологической базы **метасистемного анализа**, что позволяет отнести данный феномен к качественно специфическому классу метакачеств личности, атрибутивной особенностью которых является функциональная представленность на высшем уровне этой метасистемы.

Впервые определено, что система личностных и субъектных ресурсов профессионала как интегративная характеристика и как метакачество личности образует иерархию из пяти основных структурных уровней, отличающихся качественной определенностью, системой закономерных межуровневых взаимодействий и взаимопереходов, а также наличие единого и инвариантного критерия структурной дифференциации уровней.

Результаты проведенного анализа и систематизации причин выгорания профессионала, стратегий психологической помощи «выгорающим» специалистам, в контексте ресурсного обеспечения и противодействия ресурсной инволюции являются важными для фундаментальных проблем психологической науки и современного человекознания в области концепций развития и сохранения

человеческого капитала.

Практическая значимость исследования. Разработанная автором концепция состоит в обосновании стратегических направлений в исследовании психологических ресурсов противодействия выгоранию профессионала, в переориентации профессионального пространства в направлении развития и более полной реализации личности в профессиональной деятельности и жизнедеятельности в целом.

Теоретические положения и эмпирические результаты исследования могут стать основой для разработки инновационных психологических технологий по развитию целостной системы профессионального сопровождения специалистов различных профилей, в первую очередь наиболее социально-ответственных для общества и специалистов помогающих профессий.

Разработка проблемы профилактики выгорания и личностного здоровья профессионала вносит определенный вклад в решение проблем адаптации к воздействию неблагоприятных факторов профессиональной среды, предупреждения функциональных расстройств, негативных эмоциональных переживаний.

Создание концепции субъектно-ресурсного обеспечения противодействия выгоранию существенно расширяет теоретическую базу психологии применительно к выполнению задач по созданию и внедрению в жизнь программы психологического здоровья нации как неперемennого условия социальной стабильности, прогнозируемости процессов, происходящих в обществе».

Основанием необходимости выбора методологических оснований диссертационной работы, по мнению автора, стало многообразие дефиниций в определении выгорания профессионала, представленных в психологической литературе вследствие разнообразия парадигмальной приверженности авторов различным научным традициям.

Как перспективное для решения данной актуальной проблемы автор обосновывает необходимость объединения представлений экологического, метасистемного, субъектно-деятельностного и ресурсного подходов, что позволило подойти к анализу выгорания профессионала с позиций комплексного рассмотрения взаимовлияния характеристик личности, содержания профессиональной деятельности, социально-экономической среды.

Методологические и теоретические подходы определили комплекс методов исследования, позволяющих максимально полно изучить существенные параметры профессионального выгорания профессионала. Методы исследования включали теоретический анализ литературных источников по проблеме синдрома выгорания и ресурсов субъекта труда, организационные эмпирические, идеографические методы, а также комплекс взаимодополняющих методик, валидных, надежных, апробированных в отечественной и зарубежной психологии для выявления профессионально-личностных деструкций субъекта труда.

Особо следует отметить, что в составе комплекса методик по оценке профессионального выгорания, профессионально-важных ресурсов и ресурсов

противодействия выгоранию у специалистов «субъект-субъектных» профессий использовались шесть авторских методик, которые в настоящее время широко применяются специалистами по психологии труда, психологии личности и других направлений психологической науки.

Многочисленные данные, полученные в этой работе прошли основательную количественную обработку современными методами и процедурами многомерной статистической обработки.

Эмпирическая база исследования является достаточной для решения поставленных задач. Выбор специалистов «субъект-субъектных» профессий в качестве респондентов достаточно широк, от врачей, учителей, психологов, социальных работников до работников бизнеса, сферы сервиса и обслуживания, профессиональная деятельность которых наполнена риск-факторами синдрома выгорания.

В исследовании приняли участие специалисты разных регионов РФ: Санкт-Петербург, Южный Сахалинск, Троицк, Сахалинской обл., Уфа, Сургут, Вологда, Курск, Ижевск, Тверь и др. в количестве 2872 человек. Из них: 941 мужчина, 1931 женщин. В формирующем эксперименте участвовали 60 человек (учителя и социальные работники, психологи). Неравное количество респондентов по полу объясняется тем, что в «субъект-субъектных» профессиях помогающего и сервисного типа преобладают женщины, по причинам низкого материального вознаграждения, а также из-за социальных стереотипов престижности «помогающих» и сервисных профессий.

Надежность и достоверность результатов исследования не вызывает сомнения. Они обеспечены комплексным подходом к исследуемой теме, глубоким анализом литературы, сформулированной автором теоретической и методологической позицией, применением комплекса методов, подобранных адекватно решаемым задачам, четкой организацией эмпирического исследования, достаточным количеством испытуемых и использованием современных математико-статистических методов, средств анализа и обработки данных.

Основные положения, выносимые на защиту, в целом соответствуют гипотезе и задачам исследования и отражают перечисленные выше новые научные результаты. Хотелось бы подчеркнуть, четкую логику изложения результатов, положений и выводов работы: **выгорание – противодействие – помощь в развитии противодействия**, *определивших программу и содержание исследования, изложение системы доказательств в работе.*

На защиту выносятся *основные механизмы и детерминанты процесса становления и развития структуры выгорания профессионалов, общие для целого ряда субъект-субъектных профессий.* Следует отметить авторскую позицию в отношении содержания каждого из уровней структурно-уровневой организации феномена противодействия выгоранию. *Инновационное значение имеет* выделение в структуре личностного выгорания профессионала ресурсов разных уровней и обоснование роли в формировании высокой выраженности профессионального выгорания *процессов инволюции «ресурсной базы» и субъективного отражения ресурсообеспеченности.*

Противодействие профессиональному выгоранию автор обосновывает активизацией системы ресурсов, определяет ее иерархическую структуру и одновременно обосновывает, что эти же компоненты могут выступать в качестве деструкторов личностного выгорания профессионала. Важнейшим выводом работы является доказательство положения, что личностное противодействие выгоранию профессионала обеспечивается сбалансированным «распределением» ресурсов и деструкторов на каждом уровне его организации и в системе всех описанных в работе детерминант.

Несомненное гуманистическое значение имеют выносимые на защиту авторские инновационные технологии: внедрение в практику авторских методик психологической диагностики выгорания и противодействия ему, технологий обучения специалистов в процессе профессиональной деятельности методом формирования навыков противодействия выгоранию в целях повышения профессионального долголетия.

Структура диссертации определяется задачами и логикой исследования и содержит введение, 10 глав, заключение, общие выводы, список литературы. Основной объем (1-ый том) составляет 430 страниц. В тексте имеется 50 рисунков и 49 таблиц. Список литературы включает 420 источников, из них 93 на иностранных языках. 2-ой том содержит 20 приложений, 60 таблиц общим объемом 89 страниц. В приложениях представлены авторские опросники, используемые в эмпирической части исследования, а также данные статистической обработки, детализирующие результаты работы.

Во введении обоснованы актуальность, цель, объект, предмет, задачи, гипотезы и методы исследования, а также его научная новизна, теоретическое и практическое значение, изложены основные положения, выносимые на защиту.

В первой части работы представлены результаты обобщающего авторского анализа теоретико-методологических оснований исследуемой проблемы выгорания профессионала, формулируются общенаучные и методологические подходы, положения и принципы исследования этого психологического феномена, раскрывается понятийно-категориальный аппарат, определяются сущностные характеристики и феноменология выгорания личности профессионала и ресурсов противодействия ему с позиций системного и субъектно-ресурсного подходов.

Понятие *профессиональное выгорание* введено автором для уточнения и ограничения предметного содержания выгорания как субъектно-личностного синдрома, возникающего вследствие снижения активности и ресурсного обеспечения субъекта при нарушении оптимального функционирования личности в системе «субъект – профессия – организация – общество – социум».

Центральным моментом в диссертации является определение *ресурсов противодействия профессиональному выгоранию* как сложной системы ситуационных и диспозиционных ресурсов (психологических конструктов, внутренних и внешних условий), способствующих профессионально-личностному развитию субъекта труда, способов и средств сохранения продуктивного функционирования и преодолению профессионально и

лично - трудных ситуаций для достижения желаемых целей человека как субъекта деятельности.

В качестве ключевых понятий исследования выделены профессиональное выгорание, интра-и интересубъектные ресурсы, ресурсообеспеченность, «ресурсная база».

В результате аналитического обобщения сформулированы собственные представления о ресурсах противодействия профессиональному выгоранию с позиций субъектно-ресурсного подхода. Ресурсы противодействия выгоранию субъекта рассматриваются с позиций динамической модели ресурсного обеспечения деятельности: истощение одних ресурсов может стимулировать активизацию и реконструкцию других ресурсов или способствовать усилиям для инвестирования «запасных» ресурсов.

С позиции автора обосновывается необходимость с помощью организационного управления и самоуправления ресурсами трудовой деятельности, в структуру которых автор включает ресурсы профессионально-личностного развития, сохранения устойчивого функционирования, преодоления профессиональных, организационных трудностей, позитивное и ответственное отношение к личным ресурсам и профессиональному здоровью.

Во второй части автор описывает разработанный ею опросник «Профессиональное выгорание», который представляет собой интегрированную модель профессионального выгорания на основе объединения структурно-результативного и процессуально-динамического подхода к диагностике данного феномена. Предложенный автором стандартизированный интегральный показатель профессионального выгорания позволил в дальнейшем исследовании более точно оценивать выраженность выгорания в зависимости от пола, может быть использован для дифференциации стадий его развития и мониторинга его выраженности в процессе профилактико-коррекционных интервенций. Автор также предлагает новую стандартизацию индекса «ресурсности», получаемого с помощью опросника «Оценка потерь и приобретений ресурсов» и позволяющего оценивать субъективную «ресурсообеспеченность» в зависимости от пола.

В последующих главах автор исследует ресурсы, определяющие устойчивость к профессиональному выгоранию, которая поддерживается ресурсами ценностно-мотивационной сферы, включая смысло-жизненные ориентации, личные достижения, самореализацию, высокую эмоциональную и смысловую насыщенность жизни, высокий внутренний локус интрасубъектного и интересубъектного контроля событий своей жизни, а также ресурсами рефлексии профессионально-важных качеств и качества жизни, профессиональной невостребованности.

Оригинальным и обоснованным теоретическим и эмпирически

является предложенный автором психологический инструментарий для психодиагностики профессионального выгорания, интрасубъектных ресурсов, противодействующих профессиональному выгоранию, включающий разработанный автором и апробированный комплекс валидных методик.

Разработанная на основе этого инструментария и предложенной автором субъектно-ресурсной концепции экспериментальная программа психологической помощи «выгорающим» специалистам способствовала расширению «ресурсной базы противодействия» субъектов труда, снижению выраженности профессионального выгорания и психологического отчуждения.

Вместе с тем к тексту диссертации Н.Е. Водопьяновой имеются **замечания.**

Вопросы:

1. В теоретической главе при достаточном внимании общеметодологическим вопросам и принципам недостаточно проработаны те категории и понятия, которые имеют непосредственное отношение к созданию концепции. Например, определение понятий субъектности, нравственно-духовных и социально-психологических аспектов ресурсного обеспечения.

2. Возникает вопрос, по поводу термина *субъектно-ресурсной модели*. Субъектность и ресурсы это два независимых фактора, или один комплексный? Скорее, дефицит ресурсов и сниженная активность субъекта – это два различных измерения, а не одно. Если два, то почему в представленной модели психологической помощи «выгорающим» специалистам была разработана экспериментальная программа, ориентированная на активизацию ресурсов субъекта деятельности и устойчивость к выгоранию, и не включены в программу мероприятия, повышающие активность субъекта как в личностном, так и профессиональном аспектах, и не отражены в выводах работы.

3. Автором сформирована целевая выборка испытуемых, разного полового, профессионального и регионального состава. В связи с этим возникает вопрос: имеется ли гендерная специфика конфигурации ресурсных качеств, образующих потенциал индивидуального стиля ресурсного обеспечения, в выводах работы также не нашла отражение профессиональная и региональная специфика в факторах, вызывающих выгорание, специфика в используемых ими способах противодействия выгоранию. Насколько, я понимаю, авторская методика это позволяет.

Может это вызвано тем, что, отбирая экспериментальную группу и разделяя ее на 4 подгруппы, автор не ставил задачи целенаправленного формирования этих групп, даже без учета специфики используемых ими ресурсов или способностей к их активизации. Прикладной аспект (управление выгоранием) тоже вызывает вопросы. На какой стадии выгорания еще возможна его коррекция, а когда это уже нецелесообразно и надо менять профессию? И какие методы более эффективны на разных стадиях?

Пожелания:

1. При таком обширном теоретическом обзоре и богатой эмпирической

базы хотелось бы надеяться на создание метатеории выгорания, но получилась еще одна концепция. А для обоснования такой теории стоило больше внимания уделить доказательству достаточности выбранных параметров, более системному описанию связей между ними и между подсистемами, которые они образуют. Поскольку в перечень исследовательских задач данная задача не включена, можно рекомендовать автору на следующих этапах рассмотреть этот аспект проблемы.

2. Программа мероприятий, связанных с организацией мер обеспечения личностных ресурсов противодействия выгоранию у профессионалов, рекомендуемых автором, требует серьезной профессиональной подготовки соответствующих специалистов. В частности, как известно, внимание к личностному здоровью профессионалов в разных профессиональных системах по-прежнему не является актуальной и значимой как для руководителей, так и практикующих психологов. Конечно, решение вопроса об адекватности для различных специалистов методиках, оценивающих и обеспечивающих их личностное и профессиональное здоровье, остается открытым и относится, скорее, к перспективам психологического сопровождения профессиональной деятельности.

Сделанные замечания и пожелания не снижают высокой оценки диссертационного исследования в целом.

В целом, диссертация имеет сбалансированную структуру, оформление работы, количество и содержание литературных источников соответствуют требованиям ВАК к докторским диссертациям. Несмотря на большой объем представленных данных, изложение материалов работы отличается лаконичностью, содержательностью, каждая глава посвящена отдельным этапам эмпирического исследования, основывается на определенной модели, представленной в тексте, и заканчивается кратким подведением итогов. Работа прекрасно оформлена, проиллюстрирована графиками, таблицами, приложением.

Выводы по диссертации соответствуют гипотезе исследования и положениям, выносимым на защиту.

Автореферат адекватно отражает содержание диссертации.

Апробация и внедрение результатов исследования в практику проводились в различных формах: в учебном процессе, методических разработках по учебным курсам, в докладах на научно-практических конференциях, на методологических семинарах, в научных публикациях автора.

По теме диссертации опубликовано 67 работ общим объемом более 70 п.л., в том числе: 3 монографии; 15 статей в журналах перечня ВАК; 9 статей в коллективных монографиях, сборниках научных трудов; 40 статей и тезисов в материалах конференций разного уровня.

Заключение. Диссертационное исследование **Водопьяновой Наталии Евгеньевны «Ресурсное обеспечение противодействия профессиональному выгоранию субъектов труда (на примере специалистов «субъект-субъектных» профессий)»**, является научно-квалификационной работой, в которой на основании выполненных автором исследований разработана

теоретическая концепция, совокупность положений которой можно квалифицировать как **новое научно-практическое направление в изучении психологических ресурсов, ответственных за предупреждение и профилактику выгорания человека** как личности и субъекта профессиональной деятельности, способствующих психическому здоровью профессионала и его социально-профессиональной адаптации. Результаты исследования вносят существенный вклад в развитие психологии труда и личности как отраслей науки и практики.

По содержанию, актуальности и научной новизне, объему проведенного исследования, теоретической и практической ценности полученных результатов диссертация соответствует требованиям п.п. 9-10 «Положения о порядке присуждения ученых степеней» (Постановление Правительства РФ от 24.09.2013 г. № 842), предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени доктора наук, а ее автор – **Водопьянова Наталия Евгеньевна**, заслуживает присуждения степени доктора психологических наук по специальности 19.00.03 – психология труда, инженерная психология, эргономика (психологические науки).

Официальный оппонент:

профессор, доктор психологических наук,

Главный научный сотрудник лаборатории психологии труда и организационной психологии
Федерального государственного бюджетного учреждения науки «Институт психологии РАН»


Л.Г. Дикая

4 сентября 2014 г.

Обязав заверено:
Зам. директора ИГ РАН
Лор

Личную подпись то:

удостоверяю:

Зав. отд. кадров


Дикая Л.Г.
04 09 14