

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ



Хаидов Сергей Курбанович, кандидат психологических наук, кафедра специальной психологии, Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого (ТГПУ им. Л.Н. Толстого); пр. Ленина, 125, Тула, 300026; e-mail: tgpu@tula.net

РЕЗЮМЕ

Представлена теоретическая модель личностно-профессионального развития муниципальных служащих. Обоснована необходимость построения модели, проанализированы распространённые модели профессионального и личностно-профессионального развития человека. Дано описание системной структуры теоретической модели личностно-профессионального развития муниципальных служащих, представлены подсистемы, внешние и внутренние акмеологические факторы и их содержание. Теоретический результат исследования позволяет расширить представления о личностно-профессиональном развитии субъекта профессиональной деятельности в органах местного самоуправления, обосновано их дальнейшее профессиональное совершенствование.

Ключевые слова: муниципальные служащие, личностно-профессиональное развитие, личностно-профессиональные качества, теоретическая модель.

Акмеологическая концепция личностно-профессионального развития муниципальных служащих включает разработанную автором теоретическую модель изучаемого процесса. Здесь следует подчеркнуть, что под моделью понимают систему объектов или знаков, воспроизводящих некоторые существенные свойства системы оригинала; материальную или мыслительную систему (знаковую, концептуальную), которая опосредованно отражает систему факторов, воспроизводящих, имитирующих объект на разных уровнях его организации, самоорганизации и развития [5, с. 225; 6, с. 80].

Необходимость построения теоретической модели личностно-профессионального развития муниципальных служащих обусловлена тем, что в акмеологии модель позволяет рассмотреть прогностическое соотношение настоящего и будущего, способы движения муниципальных служащих к достижению оптимального уровня развития таких личностно-профессиональных качеств, как мотивация достижений; мотивация оказания помощи другим; мотивация к до-

стижению Я-идеального; понимание личных ценностей и целей; целеустремлённость; самостоятельное выдвижение и планирование целей; умение давать оценку деловых и личностных качеств наиболее и наименее предпочитаемых коллег по профессиональной деятельности, а также давать оценку самому себе; умение решать проблемы в профессиональной деятельности; знание науки управления; наличие творческого подхода; способность формировать коллектив единомышленников; реалистичность своей базы суждений и поступков; гибкость своих профессиональных планов и действий; моделирование и программирование своей профессиональной деятельности; умение оценивать результаты своей и коллег профессиональной деятельности; ответственность; инициативность; решительность; самостоятельность принятия решений при выполнении профессиональной деятельности; выдержка; настойчивость; общий уровень развития своих волевых качеств; сдержанность; энергичность; умение управлять собой; внимательность; продолжающееся саморазвитие; умение оказывать влияние на окружающих; наличие навыков руководства; умение обучать; адекватный уровень макиавеллизма; уверенность в себе; независимость и этичность поведения; принимающее поведение; кооперативность; развитость социального самоконтроля.

Согласно исследованию В.Е. Курочкиной, сегодня наиболее распространены два вида моделей профессионального развития человека: *онтогенетические* (В.А. Бодров, Э.Ф. Зеер, Е.А. Климов, Т.В. Кудрявцев, А.К. Маркова) и *профессионально-генетические* (Е.Н. Волкова, Л.М. Митина, А.И. Сухарева, А.Р. Фонарев). В первом случае профессиональное развитие человека рассматривается в контексте возрастной периодизации его жизни в целом. Модели второго вида связывают это развитие с периодом реального выполнения субъектом определённой трудовой функции [9; 14, с. 23].

Л.Н. Иванова отмечает, что существует несколько моделей, различающихся по источнику формирования и по значению личностно-профессионального развития. Рассмотрим их.

Первая модель личностно-профессионального развития — обобщённая, выработанная в профессиональном сообществе, широко признанная нормативная модель профессионала, обладающая стереоскопичностью и представляющая собой набор подходов в результате исторического развития профессионального сообщества.

Суть *второй модели* в том, что у конкретного члена профессионального сообщества существует своя, внутренняя, преломлённая через его личностный опыт, полученная путём интериоризации из внешней, модель субъекта профессиональной деятельности, по своей функции нормативная.

Третья модель личностно-профессионального развития формируется путём интериоризации значимых черт выполняемой субъектом профессиональной деятельности, объективных требований, предъявляемых ею к субъекту, необходимых для её эффективной реализации [10].

По мнению Н. В. Кузьминой, значение этих моделей различно в личностно-профессиональном развитии. Первая модель имеет значение для развития индивидуальной модели профессионала. Эта модель — ориентир для второй модели. Третья модель направляет процесс профессионального совершенствования к актуальной «горячей» зоне [13].

В работах А. В. Быкова, О. А. Конопкина, М. М. Мишиной и др. [8;12;16] представлена иерархичность уровней, где базисом выступают представления о том, что любая достаточно сложная целостность — организация подсистем различного ранга и различной сложности, которая обладает собственными качественными характеристиками. При этом сами подсистемы выступают интегративными уровнями организации системы.

В разработанной нами теоретической модели личностно-профессионального развития муниципальных служащих системообразующее ядро — подсистема их личностно-профессиональных качеств (см. рис. 1).

Теоретическая модель личностно-профессионального развития муниципальных служащих, являясь, с одной стороны, нормативной, идеализированной, с другой стороны — дескриптивна благодаря наличию в ней реальных переменных, подвергшихся эмпирическому изучению. Сравнение между нормативной и дескриптивной составляющими обуславливает переход от нормативной модели к дескриптивной и наоборот, что обеспечивает её целостность.

Теоретическая модель личностно-профессионального развития муниципальных служащих разработана с использованием следующих положений:

— функциональное единство системы личностно-профессионального развития, где развитие рассматривается как многосторонний процесс, со сменой различных качественных связей между подсистемами на разных этапах личностно-профессионального развития муниципальных служащих, интегрированных в целостную систему теоретической модели. Интеграция обусловлена дифференциацией подсистем в относительно самостоятельные системы, приводящие к формированию новых функциональных систем, которые в свою очередь в силу интеграции создают новое функциональное единство всей системы личностно-профессионального развития муниципальных служащих;

— процесс личностно-профессионального развития имеет кумулятивный характер, где каждая предшествующая стадия развития включается в последующую, трансформируясь в новые функциональные взаимоотношения;

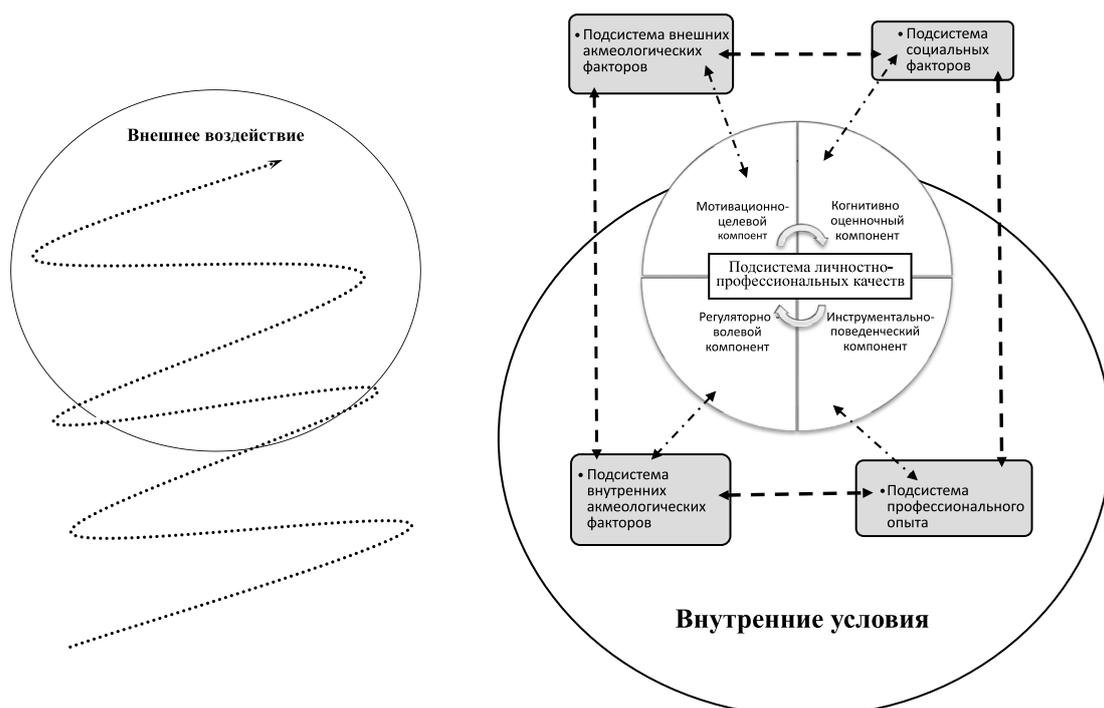


Рис. 1. Теоретическая модель личностно-профессионального развития муниципальных служащих

— ведущий методологический принцип состоит в том что муниципальный служащий является субъектом личностно-профессионального развития, где он, обладая потребностями, мотивами, личностно-профессиональными качествами, ставит перед собой цель, которая конкретизируется в определённом результате профессиональной деятельности. Субъектность муниципального служащего — это системное отношение его личностно-профессиональных качеств как внутренних психологических элементов, осуществляющих взаимодействие с внешней и внутренней средой. При этом присутствует согласованность внешних воздействий с потенциальными возможностями муниципального служащего. Именно субъектность, позволяя развивать индивидуальность, творчество, обуславливает выход муниципального служащего за пределы конкретной деятельности, определяя перспективу дальнейшего личностно-профессионального развития (рис. 1).

Теоретическая модель личностно-профессионального развития муниципальных служащих — открытая система, ведущими принципами которой являются самоорганизация и саморегуляция, которые открыто и активно взаимодействуют с внутренней и внешней средой путём обмена информацией и взаимодействия.

В теоретической модели личностно-профессионального развития муниципальных служащих мы выделяем акмеологическую среду как составляющую единства внешней и внутренней среды, где происходит развитие мотивации в саморазвитии и самосовершенствовании, связанное с самоактуализацией — непрерывной реализацией потенциальных возможностей и способностей личности. Эти потребности являются потребностями личностного роста [11; 15; 17].

Важная особенность мотивации специалиста — её двухмодальное, положительно-отрицательное строение. Одна модальность — стремление к чему-либо, другая — избегание чего-либо воздействуют на личность как поощрение или наказание. Эти модальности проявляются, с одной стороны, во влечениях и непосредственно реализуемой потребности, с другой — в необходимости деятельности. Эти модальности сопровождают эмоциональные процессы, имеющие положительный или отрицательный характер, зависящие «от того, находится ли действие, которое индивид производит, и воздействие, которому он подвергается, в положительном или отрицательном отношении к его потребностям, интересам, установкам» [7; 11, с. 459].

Отметим значение акмеологической среды, которая формирует потребностно-мотивационную сферу муниципальных служащих. Опрос, проведённый среди муниципальных служащих, показал, что для их мотивации к личностно-профессиональному развитию необходимо присутствие в профессиональной среде мотивационных стимулов. Это могут быть позитивные мотивационные стимулы, ведущие к личностно-профессиональному развитию, и негативные, способствующие профессиональной деформации.

Мотивационные стимулы, способствующие личностно-профессиональному развитию муниципальных служащих:

- адекватная рабочая нагрузка;
- организация рабочего места;
- отсутствие необъективной негативной оценки профессиональной деятельности со стороны руководства;
- поддержка руководством новых прогрессивных идей, инноваций при выполнении профессиональной деятельности;
- обмен опытом как использование достижений, идей, инноваций других муниципальных служащих;
- необходимость морального стимулирования (похвала, благодарность, поддержка в инновациях и т.д.);
- возможность реализации активной гражданской позиции на рабочем месте при условии такой же позиции и у руководства;
- равнодушие руководства к позитивным результатам труда рядовых сотрудников;
- социальная защита муниципальных служащих;
- позитивная социально-психологическая атмосфера в трудовом коллективе;
- возможность карьерного роста, не связанная с длительностью трудового стажа;
- премирование по результатам профессиональной деятельности;
- повышение значимости труда муниципальных служащих в обществе и его результатов;
- повышение значимости самого муниципального служащего как личности.

Мотивационные стимулы, способствующие профессиональной деформации муниципальных служащих:

- социально-психологические стереотипы должности — с повышением карьерного роста всё чаще требуется вести себя более жёстко и категорично для достижения требуемых результатов со стороны подчинённых;
- семейно-бытовые проблемы (реализация семейных ролей отнимает много личного времени. Этот стимул отмечается у 98% женщин — муниципальных служащих);
- повышенное утомление от высококачественного выполнения профессиональной деятельности;
- недостаточная заработная плата [18].

Выявленные мотивационные стимулы личностно-профессионального развития муниципальных служащих позволяют сделать следующие выводы. С одной стороны, существуют потенциальные мотивы достижения «акме» муниципальными служащими, не требующие высоких экономических и социальных затрат, но не полностью используемые как «человеческий фактор» руководителями органов местного самоуправления с целью создания устойчивой мотивации у муниципальных служащих к личностно-профессиональному развитию. С другой стороны, не у всех муниципальных служащих сформирована потребность в реализации мотивационных условий в своём личностно-профессиональном развитии.

Наличие в акмеологической среде вышеперечисленных мотивационных стимулов приводит к дальнейшему развитию базовых потребностей личности

в позитивных жизненных целях и перспективах; созданию целей и мотивов, обеспечивающих возможность в самосовершенствовании; реализации конструктивного взаимодействия с социумом и удовлетворению потребностей в сфере профессиональной деятельности и межличностных взаимоотношений; возможности реализовать свой творческий потенциал; повышению имеющейся профессиональной компетентности в процессе личностно-профессионального развития.

Мотивация к самоизменению, самосовершенствованию во многом зависит от собственного представления о своём Я-образе муниципального служащего в случае расхождения между Я-реальным и Я-идеальным, преодоление которого зависит от личной активности, готовности к позитивным и прогрессивным личностно-профессиональным изменениям (повышение своего профессионального мастерства и личностно-совершенствование) [1; 2; 3; 4].

Система личностно-профессионального развития состоит из следующих подсистем: подсистема личностно-профессиональных качеств, подсистема внешних акмеологических факторов, подсистема внутренних акмеологических факторов, подсистема социальных факторов, подсистема опыта, которые в процессе своего развития проходят последовательно этапы дифференциации, интеграции и усложнения.

Подсистема личностно-профессиональных качеств будет рассмотрена в следующей статье.

Подсистема внешних акмеологических факторов включает в себя следующие элементы:

- премирование по оценкам результатов профессиональной деятельности;
- высокая заработная плата; адекватная рабочая нагрузка;
- организация рабочего места;
- отсутствие необъективной негативной оценки профессиональной деятельности со стороны руководства;
- равнодушие руководства к позитивным результатам труда рядовых сотрудников;
- социальная защита муниципальных служащих;
- возможность карьерного роста, не связанная с длительностью трудового стажа.

Подсистема внутренних акмеологических факторов включает в себя следующие элементы:

- поддержка руководством новых прогрессивных идей, инноваций при выполнении профессиональной деятельности;
- обмен опытом как использование достижений, идей, инноваций других муниципальных служащих;
- возможность реализации активной гражданской позиции на рабочем месте при условии такой же позиции и у руководства; позитивная социально-психологическая атмосфера в трудовом коллективе;
- повышение значимости труда муниципальных служащих и его результатов;
- повышение значимости самого муниципального служащего как личности;
- необходимость морального стимулирования — похвалы, благодарности, поддержки в инновациях и т.д.

Подсистема профессионального опыта включает такие элементы, как: стаж муниципальной службы; прохождение курсов повышения квалификации; наличие у муниципальных служащих дополнительного профессионального образования. Всё это обуславливает в дальнейшем развитие навыков наставничества и умения передавать профессиональное мастерство.

Подсистема социальных факторов имеет следующие элементы:

- уровень притязаний к своим достижениям;
- оценка профессиональной деятельности муниципального служащего со стороны референтной группы;
- требования профессиональной деятельности к личностно-профессиональным качествам муниципального служащего;
- оценка результатов профессиональной деятельности муниципального служащего со стороны руководства;
- общественные требования и нормы, которые в конечном итоге приводят муниципального служащего к активной гражданской позиции — служению интересам Отечества.

Являясь подсистемами, личностно-профессиональные качества, внешние акмеологические факторы, внутренние акмеологические факторы, профессиональный опыт и социальные факторы одновременно выступают и как отдельные целостные системы личностно-профессионального развития муниципальных служащих.

В представленной теоретической модели подсистемы развиваются спиралевидно, порой волнообразно в сторону прогресса. При этом возможны и возврат к ранним этапам развития, но уже на качественно более высоком уровне, и стагнация личностно-профессионального развития как результат профессиональной деформации или эмоционального выгорания, или воздействия нормативно-регламентирующих актов, а также других внутренних и внешних, субъективных и объективных факторов. Личностно-профессиональные качества муниципальных служащих — ведущая подсистема, которая состоит из следующих компонентов: мотивационно-целевой, когнитивно-оценочный, регуляторно-волевой, инструментально-поведенческий.

При спиралеобразном развитии возможны следующие ситуации. Один из компонентов личностно-профессиональных качеств или его элемент может быть ведущим в личностно-профессиональном развитии и вести за собой другие компоненты. Все компоненты могут практически одновременно и равномерно развиваться. Один из компонентов может тормозить личностно-профессиональное развитие. Все компоненты вместе или каждый по отдельности могут находиться в ситуации стагнации личностно-профессионального развития.

Движущей силой личностно-профессионального развития служат различные объективные и субъективные противоречия, мотивационные стимулы и мотивационная направленность, требования внешней и внутренней среды.

Личностно-профессиональное развитие муниципальных служащих происходит в соответствии с его этапами, которые формируются согласно стажу муниципальной службы.

Таким образом, теоретическая модель личностно-профессионального развития представляет собой открытую систему, имеющую подсистемы личностно-профессиональных качеств, внешних акмеологических факторов, внутренних акмеологических факторов, профессионального опыта, социальных факторов. Системообразующее ядро теоретической модели — подсистема личностно-профессиональных качеств муниципальных служащих, которые развиваются спиралеобразно, неравномерно, гетерохронно, неаддитивно, меняя внутрикомпонентные и межкомпонентные взаимодействия и связи, находясь в функциональном единстве, постоянно дифференцируясь и интегрируясь в соответствии со стажем муниципальной службы под воздействием системной детерминации, развиваясь в результате различных объективных и субъективных противоречий, требований внешней и внутренней среды.

ССЫЛКИ

- [1]. *Агапов В. С.* Изучение профессионального Я личности в когнитивной психологии // *Акмеология*. 2011. № 3(39). С. 71–78.
- [2]. *Агапов В. С.* Концепция Я и самореализация субъекта: проблемное поле научных исследований // *Акмеология*. № 3 (43). 2012. С. 26–31.
- [3]. *Агапов В. С.* Современные исследования самосознания и Я-концепции субъекта в контексте идей С.Л. Рубинштейна // *Акмеология*. 2012. № 1 (41). С. 133–143.
- [4]. *Агапов В. С.* Системное изучение Я-концепции субъекта в российской психологии // *Акмеология*. 2013. № 1. С. 27–30.
- [5]. *Акмеология: учебное пособие / А. Деркач, В. Зызыкин.* СПб.: Питер, 2003. 256 с.
- [6]. *Акмеология в вопросах и ответах: учебное пособие / А. А. Деркач, Е. В. Селезнёва.* М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2007. 248 с.
- [7]. *Асеев В. Г.* Мотивация профессиональной деятельности государственных служащих // *Психология и акмеология профессиональной деятельности кадров государственной службы*. М.: РАГС, 1998. С. 8–27.
- [8]. *Быков А. В.* Генезис волевой регуляции / А. В. Быков; монография. М.: 2007. 248 с.
- [9]. *Завалишина Д. Н.* Практическое мышление. Специфика и проблемы развития. М., 2005. 132 с.
- [10]. *Иванова Л. Н.* Психотехника личностного профессионально-значимого роста: дис. ... канд. психол. наук / Л. Н. Иванова. М., 1996. 128 с.
- [11]. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2001. 512 с.
- [12]. *Кон И. С.* В поисках себя: личность и её самопознание. М.: Политиздат, 1984. 335 с.
- [13]. *Кузьмина Н. В.* Акмеологическая теория повышения качества подготовки специалистов образования: монография / Н. В. Кузьмина. М., 2001. 144 с.

[14]. *Курочкина В. Е.* Рефлексивные и прогностические способности педагога как психологическое условие его профессионального развития в послевузовском образовании: дис. ... канд. психол. наук. Краснодар, 2008. 227 с.

[15]. *Маслоу А.* Мотивация и личность // *Вестник МГУ*. Сер. 7. Философия. 1991. № 3. С. 66–75.

[16]. *Мишина М. М.* Феномен интеллектуальной деятельности личности (теоретико-методологические основания и особенности проявления в разновозрастной студенческой среде): монография / М. М. Мишина. М.: ИИУ МГОУ, 2013. 410 с.

[17]. *Роджерс К.* Взгляд на психотерапию, становление человека. М., 1994. 426 с.

[18]. *Хаидов С. К.* Стимулы личностно-профессионального развития муниципальных служащих // *Акмеология*. Специальный выпуск по материалам секции «Акмеология» V Съезда Российского психологического общества. М., 2012. С. 174–175.

THEORETICAL MODEL OF PERSONAL AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MUNICIPAL EMPLOYEES

Sergey K. Khaidov, Ph.D., Chair of Special Psychology, Lev Tolstoy Tula State Pedagogical University (Leo Tolstoy TSPU); 125, Lenina Prospekt, Tula, 300026, Russia; e-mail: tgpu@tula.net

ABSTRACT

The paper is devoted to the theoretical model of personal and professional development of municipal employees. The paper substantiates the necessity to build the theoretical model and analyzes currently widespread models of professional and personal development of the personality. Description of the systemic structure of the theoretical model of personal and professional development of municipal employees is given and subsystems, external and internal acmeological factors and their content are presented. The theoretical result of the study allows extending conceptions of the personal and professional development of the subject of professional activity in local government bodies and substantiates their further professional improvement.

Keywords: municipal employees, personal and professional development, personal and professional qualities, theoretical model.

REFERENCES

- [1]. *Agapov V.S.* Izuchenie professional'nogo ja lichnosti v kognitivnoj psihologii [The study of professional «I» of the personality in the cognitive psychology]. *Akmeologija [Acmeology]*. 2011, no. 3, pp.71–78.
- [2]. *Agapov V.S.* Konceptcija Ja i samorealizacija sub#ekta: problemnoe pole nauchnyh issledovanij [I-conception and self-realization of the subject: problem field of scientific researches]. *Akmeologija [Acmeology]*. 2012, no. 3, pp. 26–31.

- [3]. *Agapov V.S.* Sovremennye issledovanija samosoznanija i Ja-koncepcii sub#ekta v kontekste idej S.L. Rubinshtejna [The modern studies of self-consciousness of I-conception of the subject in the context of ideas of S.L. Rubinstein]. *Akmeologija [Acmeology]*. 2012, no. 3, pp. 133–143.
- [4]. *Agapov V.S.* Sistemnoe izuchenie Ja-koncepcii sub#ekta v rossijskoj psihologii. [Systemic study of the I-conception of the subject in Russian psychology]. *Akmeologija [Acmeology]*. 2013, no.1, pp. 27–30.
- [5]. *Akmeologija: Uchebnoe posobie [Acmeology: Tutorial]* / A. Derkach, V. Zazykin. SPb.: St. Petersburg, Piter, 2003. 256 p.
- [6]. *Akmeologija v voprosah i otvetah: Ucheb. posobie [Acmeology in questions and answers: Tutorial]*. A.A. Derkach, E.V. Selezneva. Moscow: Izdatel'stvo Moskovskogo psihologo-social'nogo instituta [Publishing house of the Moscow Psychological and Social Institute]; Voronezh: Izdatel'stvo NPO «MODJeK» [Publishing house of R&D production facility «MODEK»]. 2007. 248 p.
- [7]. *Aseev V.G.* Motivacija professional'noj dejatel'nosti gosudarstvennyh sluzhashhih [Motivation of professional activity of state servants]. *Psihologija i akmeologija professional'noj dejatel'nosti kadrov gosudarstvennoj sluzhby [Psychology and Acmeology of professional activity of public service personnel]*. — Moscow: RAGS [RAPS (Russian Academy of Public Service under the President of the Russian Federation)], 1998, p. 827.
- [8]. *Bykov A.V.* Genesis volevoj reguljacji. A.V. Bykov; monografija [Genesis of volitional regulation. A.V. Bykov; monograph]. Moscow: 2007. 248 p.
- [9]. *Zavalishina D.N.* Prakticheskoe myshlenie. Specifika i problemy razvitija [Practical thinking. The specificity and problems of development]. Moscow, 2005. 132 p.
- [10]. *Ivanova L.N.* Psihotehnika lichnostnogo professional'no-znachimogo rosta. Dis. kand. psiholog. nauk [Psychotechnics of personal and professional growth. PhD in Psychological sci.diss]. Moscow, 1996. 128 p.
- [11]. *Ilyin E.P.* Motivacija i motivy [Motivation and motives]. SPb: Piter [St. Petersburg: SPb.: St. Petersburg], 2001. 512 p.
- [12]. *Kon I.S.* V poiskah sebja: lichnost' i ee samopoznanie [In search of myself: personality and her self-knowledge]. Moscow: Politizdat, 1984. 335 p.
- [13]. *Kuzmina N.V.* Akmeologicheskaja teorija povyshenija kachestva podgotovki specialistov obrazovanija. Monografija. N.V. Kuz'mina [Acmeological theory of improvement of the training quality of specialists in the education sphere. Monograph]. Moscow: 2001. 144 p.
- [14]. *Kurochkina V.E.* Refleksivnye i prognosticheskie sposobnosti pedagoga kak psihologicheskoe uslovie ego professional'nogo razvitija v poslevuzovskom obrazovanii: Dis. kand. psiholog. n. [Reflective and prognostic abilities of the teacher as a psychological condition of his professional development in postgraduate education: PhD in Psychological sci. diss]. Krasnodar, 2008. 227 p.
- [15]. *Maslow A.* Motivacija i lichnost' [Motivation and personality]. *Vestnik MGU. Ser. 7. Filosofija [Vestnik MSU. Ser. 7. Philosophy]*. 1991. № 3. S. 66–75.
- [16]. *Mishina M.M.* Fenomen intellektual'noj dejatel'nosti lichnosti (teoretiko-metodologicheskie osnovanija i osobennosti projavlenija v raznovozrastnoj studencheskoj srede): monogr. M.M. Mishina [The phenomenon of intellectual activity of the personality (theoretical and methodological base, special features of manifestation in the uneven-aged student environment): monograph. M.M. Mishina]. M.: IIU MGOU [Moscow: NRSU (Moscow Region State University)], 2013. 410 p.
- [17]. *Rogers K.* Vzglyad na psihoterapiju, stanovlenie cheloveka [A view on the psychotherapy, formation of human]. Moscow, 1994. 426 p.
- [18]. *Khaidov S.K.* Stimuly lichnostno-professional'nogo razvitija municipal'nyh sluzhashhih [Incentives of personal and professional development of municipal employees]. *Akmeologija [Acmeology]*. Special'nyj vypusk po materialam sekcii «Akmeologija» V S#ezda Rossijskogo psihologicheskogo obshhestva [Special issue on the materials of the section «Acmeology» of V Congress of the Russian Psychological Society]. Moscow, 2012, pp. 174–175.