

ПСИХОЛОГО-АКМЕОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА РУКОВОДИТЕЛЯ ПЕРВИЧНОГО ЗВЕНА

Билал Бойсаевич Таташов, аспирант кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС); пр. Вернадского, д. 84, Москва, Россия, 119606; e-mail: billshuno@mail.ru, тел.: +7 (963) 582-88-67.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена анализу содержания и психолого-акмеологических особенностей профессионального потенциала руководителя первичного звена государственной службы. На основе анализа определены и описаны следующие функции и роли управленца указанного уровня: наставник, руководитель, организатор, дипломат, контролер, профессионал, инноватор, аналитик и подчиненный.

Ключевые слова: психолого-акмеологические особенности профессионального потенциала руководителя первичного звена государственной службы, функции-роли руководителя первичного звена государственной службы, реализованный и нереализованный потенциал.

ВВЕДЕНИЕ

Обеспечение эффективности любой организации напрямую зависит от качественной и профессиональной деятельности руководителя. К важнейшим практическим и теоретическим задачам можно отнести обеспечение оптимального соотношения между современными требованиями к личности управленца и его возможностями, обеспечивающими высокую эффективность профессиональной деятельности.

Одна из основных задач любого руководителя – обеспечение целенаправленного развития возглавляемой им структуры в соответствии с требованиями и условиями того времени, в котором она функционирует. Развитие подразумевает оптимизацию и совершенствование внешних и внутренних структурных процессов, а также развивающее воздействие на элементы самой структуры. Организация руководителем эффективного воздействия на подчиненных и на личностное саморазвитие требует наличия у него индивидуальной системы особым образом организованных внутренних ресурсов, предпосылок и возможностей – **профессионального потенциала** – важной предпосылки успешной самореализации личности в процессе профессиональной управленческой деятельности.

С точки зрения исследования управленческой деятельности, определения уровня управленческой подготовки и перспектив профессионального развития руководителя целесообразно использовать концепцию личностно-профессионального потенциала В.Н. Маркова [6], где понятие потенциала развернуто используется при определении функциональной подготовленности и профессиональных перспектив управленца.

Под профессиональным потенциалом руководителя мы будем понимать индивидуальную систему особым образом организованных внутренних возобновляемых ресурсов человека, обеспечивающих многообразие возможных векторов развития личности руководителя в процессе его жизненного пути, а также проявляющихся и влияющих на достижение специалистом социально-значимых результатов в управленческой деятельности.

По концепции В.Н. Маркова структура профессионального потенциала определяется его внутренним разделением на два компонента: реализованный и нереализованный по-

тенциалы. Реализованный профессиональный потенциал определяется профессиональным опытом специалиста и, в силу процесса постоянного возобновления потенциала человека, проявляется в виде накопленных при профессиональном развитии «полезных» качеств, знаний, навыков, умений и способностей, позволяющих при воспроизводстве профессиональных ситуаций обеспечить выполнение профессиональной деятельности с заданным уровнем качества. Нереализованный профессиональный потенциал определяется ценностно-мотивационной структурой личности специалиста и определяет направления изменения профессионального потенциала [7].

В акмеологии проблема развития личности руководителя как субъекта профессиональной деятельности рассматривается с системных позиций, а именно в связи с развитием подсистем профессионализма деятельности и личности, нормативной регуляции, мотивации на саморазвитие и профессиональные достижения, рефлексивной самоорганизации, раскрытия творческого потенциала личности. В личностно-профессиональном развитии отмечается устойчивая связь: с одной стороны, особенности личности субъекта труда существенно влияют на процесс и результаты профессиональной деятельности, с другой – само развитие личности происходит под влиянием специфики профессиональной деятельности [5].

Независимо от того, сколько существует уровней управления в каждой конкретной организации, руководителей традиционно делят на три категории: *руководитель высшего звена, руководитель среднего звена и руководитель первичного звена* [9, 11–13]. Последний относится к уровню управления, который находится непосредственно над конкретными исполнителями работ. Некоторые исследователи приводят определение «руководители низового звена», однако исходя из того, что рассматриваемый уровень руководителей является первым в иерархии руководителей вообще, считаем уместным называть их руководителями первичного звена. Содержание и психологические особенности профессиональной деятельности руководителя первичного звена государственной службы предполагается рассмотреть с общих позиций структуры управленческой деятельности. Структура управленческой деятельности, по мнению многих авторов, содержит три главных момента: 1) определение целей и постановка принципиальных задач; 2) выработка методов и средств, с помощью которых поставленные цели и задачи могут быть достигнуты оптимальным образом; 3) реализация намеченных целей и задач через соответствующие кадры.

За последние годы существенно увеличилась численность руководителей первичного звена и возросло их значение. Большая часть руководителей в любой организации – это руководители первичного звена. Их работа характеризуется оперативностью – частыми переходами от одной задачи к другой. Время принятия и реализации решения также непродолжительно. Больше половины рабочего времени руководители первичного звена проводят в непосредственном общении с подчиненными, чуть меньше тратят на общение с другими руководителями первичного звена и совсем немного – на общение со своим начальством.

Мы рассматриваем руководителей первичного звена государственной службы на примере руководителей этого уровня в территориальных органах Федеральной налоговой службы, которым, как и всем руководителям государственной гражданской службы, присущи специфические особенности прохождения этой службы. В частности, если обратиться к критериям оценки деятельности государственного служащего, можно выделить следующие компоненты [2]: *соответствие культуре государственной службы, профессиональная компетентность государственного служащего, личностно-деловые качества государственного служащего*. Теоретический анализ тенденций развития системы государственной службы показывает растущий характер потребности в руководителях, обладающих высоким уровнем профессиональных и человековедческих знаний, умений и навыков, профессиональным и лидерским потенциалом, инновационным мышлением, активной жизненной позицией и коммуникативностью [2].

Вышесказанное как нельзя лучше подходит к ситуации в рассматриваемых налоговых органах. В 2010 году на должность руководителя Федеральной налоговой службы

был назначен Михаил Владимирович Мишустин, который ранее, в 2000 году, стоял у истоков **модернизации** всей налоговой системы, законодательства в налоговой сфере, оптимизации организационной структуры и технологических процессов. Лозунгом нового руководителя ФНС России «Мы – сервисная компания, которая осуществляет контроль за соблюдением налогового законодательства. И механизм этой услуги должен быть максимально комфортным» был задан принципиально новый вектор профессиональной деятельности сотрудников налоговых органов. Корректировке подверглись как функциональные обязанности, так и методы, и формы профессиональной деятельности руководителей, в особенности руководителей первичного звена. Новые требования к профессиональной деятельности, к формам и методам реализации профессионального потенциала руководителя и его основных компонентов в виде моделей поведения также соотносятся с требованиями, предъявляемыми современным обществом и системой государственной службы к личности и профессионализму руководителя.

В соответствии с действующим законодательством и иными нормативными правовыми актами общим требованием для всех уровней руководителей государственной гражданской службы является наличие высшего профессионального образования, определенных знаний, умений и навыков, а также стажа и опыта работы [10].

Отличительная черта руководителей первичного звена – двойственность положения в иерархической лестнице. Являясь, по сути, руководителями, стоящими над непосредственными исполнителями функций, они непосредственно находятся в их среде, наиболее тесно взаимодействуя с подчиненными при выполнении поставленных задач в течение всего служебного (рабочего) времени. Если с руководителями среднего звена сотрудники контактируют на довольно редких форумах, то с руководителями высшего звена это происходит крайне редко.

Руководители первичного звена являются той ступенью управленческой иерархии, которая сплачивает коллектив, мобилизует его на эффективную деятельность, мотивирует на достижение наибольших успехов в работе и силой своего авторитета, и личным примером обеспечивает выполнение поставленных целей и задач.

Руководители первичного звена осуществляют контроль за выполнением непосредственных функций и задач, стоящих перед государственным органом, за использованием ресурсов (сырья, оборудования, кадров). К руководителям первичного звена в территориальных налоговых органах по субъектам РФ относятся начальники отделов и заместители начальников отделов в аппаратах управлений ФНС России по субъектам РФ и инспекциях ФНС России по городам, районам и межрайонного уровня. Работа руководителя первичного звена – самая разнообразная, характеризуется частыми переходами от одного вида деятельности к другому. Степень ответственности руководителей первичного звена достаточно высока, иногда в работе присутствует значительная доля труда, непосредственно не связанного с управленческой деятельностью. Руководитель первичного звена должен лично знать каждого подчиненного, его способности и потенциал, его здоровье, в том числе и психологическое, его проблемы.

Происходящие в последние годы преобразования в налоговых органах, структурные реорганизации и сокращения численности создают дополнительные трудности при осуществлении полномочий руководителей первичного звена. Отсутствие ясных перспектив, стабильности и уверенности в завтрашнем дне наиболее остро проявляется непосредственно внутри коллектива, среди рядовых сотрудников. Находясь непосредственно среди сотрудников, руководителю первичного звена очень важно суметь соотнести необходимость выполнения требований вышестоящего руководства и проблемы каждого сотрудника. Важно сохранить дееспособность подразделения и мобилизовать его на успешное выполнение стоящих перед налоговой службой задач.

Исходя из основных функций и ролей управленца (А. Файоль, Г. Минцберг, В.И. Викторов), мы выделим особенности функций руководителя первичного звена государственной гражданской службы (на примере налоговой службы): *административно-организационные; стратегические, связанные с постановкой целей, выбором методов их*

достижения; экспертно-консультативные; коммуникативные; воспитательные; функции представительства [7].

В психологии проанализированы различные подходы, внесшие значительный вклад в построение концепций личности руководителя. Большинство западных исследователей представляют структуру управленческой деятельности как совокупность свода «правил» и «действий», а также соответствующих им реакций в процессе взаимодействия [1].

По мнению А.А. Деркача, управленческая деятельность с позиций психологии управления и акмеологии характеризуется двойственностью ее определения. Это и деятельность конкретного руководителя, действующего в конкретной обстановке, и в то же время это персонифицированная совместная деятельность [4]. Подтверждение этому мы находим в концептуальных работах А.А. Бодалева, А.А. Деркача, А.Л. Журавлева, В.Г. Зазыкина, А.И. Китова, Е.А. Климова, Е.С. Кузьмина, Н.В. Кузьминой, Б.Ф. Ломова, В.Н. Маркова, О.В. Москаленко, А.К. Марковой, Е.Г. Молл, В.Ф. Рубахина, А.Л. Свенцицкого, Ю.В. Синягина, Г.В. Суходольского, В.А. Толочка и А.В. Филиппова, а также эмпирических исследованиях.

Наиболее важные акмеологические признаки управленческой деятельности, выступающие сущностными признаками профессиональной деятельности руководителя (по А.А. Деркачу), выделяются авторами на основе анализа и обобщения полученных ими данных [3].

Исследование содержания и общих характеристик профессиональной деятельности руководителя в целом, особенностей деятельности, функций и ролей руководителя первичного звена показало, что можно выделить следующие роли руководителя первичного звена, используя концепцию В.Н. Маркова [8] и ролевой тест Синягина – Асеева (Ю.В. Синягин и В.Г. Асеев: *наставник, руководитель, организатор, дипломат, контролер, профессионал, инноватор, аналитик и подчиненный*). В данном случае роль «подчиненный» была введена в перечень исключительно как антитеза введенной роли «руководитель» для определения степени двойственности положения руководителя первичного звена в иерархической лестнице руководителей. Определенные нами роли руководителя первичного звена должны выступить одним из факторов определения профессионального потенциала руководителя первичного звена с точки зрения функционального подхода.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Профессиональный потенциал руководителей всех уровней имеет много общего. Напомним, что объектом нашего исследования выступают руководители первичного звена государственной службы, и поэтому одна из задач исследования – раскрыть особенности профессионального потенциала, его структурных компонентов – нереализованный и реализованный потенциалы руководителя первичного звена государственной службы, для чего важно проанализировать его профессиональную деятельность.

Автором проведено эмпирическое исследование по определению профессионального потенциала руководителей первичного звена и рассмотрению особенностей его реализации. В качестве респондентов выступили сотрудники налоговых органов (441 чел.) в ранге начальников отделов и их заместителей территориальных налоговых органов ФНС России в Тульской области, Кабардино-Балкарской Республике и в Чеченской Республике. Из них 251 женщина (57%) и 190 мужчин (43%); самому младшему респонденту исполнилось 25 лет, а самому старшему – 60 лет. Средний возраст респондентов – 43 года. Собранные данные соответствуют репрезентативной выборке руководителей первичного звена территориальных органов налоговой службы.

При дальнейшей обработке полученных данных, для их анализа и выявления закономерностей и корреляционных связей использовался факторный анализ (statistica).

Для определения и оценки основных частей профессионального потенциала, реализованного и нереализованного потенциала использована структурно-аддитивная модель оценки потенциала, которая подробно описана в статье В.Н. Маркова [7].

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Полученные результаты показали, что уровень должности выступает статистически значимым фактором оценки профессионального потенциала. Профессиональный потенциал начальников отделов оценивается значительно выше, чем у их заместителей, что подтверждается сопоставлением средних показателей, полученных с помощью используемой методики оценок этого потенциала.

Как видно из описательной статистики (табл. 1, столбец «среднее» и рис. 1), наиболее развитым функциональным элементом профессионального потенциала руководителя первичного звена выступает его профессиональная ипостась («профессионал»). Это значит, что пока еще не произошла переоценка самого себя как *руководителя* и преобладает именно *профессиональная самооценка* (усугубляемая особенностями профессиональной деятельности в налоговой сфере).

Вторым по значимости функциональным элементом профессионального потенциала выступает функция *организатора*, что хорошо сочетается с вертикально-иерархической формой деятельности налоговой службы. Собственно, функция *руководителя* занимает в среднем третье место, разделяя его с функцией *аналитика*, что, на наш взгляд, также отражает специфику деятельности налоговой службы. К той же специфике можно отнести и последнее место в «рейтинге» ролей руководителя, достигающееся *инновационным* формам его деятельности.

Таким образом, можно сказать, что руководитель первичного звена в налоговой службе в первую очередь является специалистом – профессионалом, направляющим основные усилия на организацию деятельности подчиненных, и индивидуальные руководящие решения он принимает при детальном профессиональном анализе. Такой руководитель ставит текущие задачи выше наставничества и передачи накопленного опыта молодым кадрам, не слишком обращает внимание на дипломатические уловки и детальный контроль действий своих подчиненных (возможно, признавая в них таких же профессионалов, как и он сам). Руководитель первичного звена налоговой службы чувствует себя достаточно автономно в рамках административной иерархии и не слишком заинтересован во внедрении различных новаций, предпочитая им проверенные практикой способы действий.

Динамика стремлений руководителя первичного звена в профессиональной области хорошо заметна при сопоставлении профилей реализованного и нереализованного профессиональных потенциалов, представленных на рис. 2 и 3 (далее в таблицах РП – реализованный потенциал, НРП – нереализованный потенциал). Она в первую очередь связана с дальнейшим статистически значимым ростом руководителя именно как *профессионала* (таблица 1, столбец «разница»). Этот рост будет, прежде всего, происходить за счет статистически значимого повышения своей автономности в рамках системы (путем снижения своей самореализации в роли *подчиненного*), уменьшения своих усилий как *наставника* и, наконец, сокращения расходов энергии на *контрольные функции*.

Таким образом, внутреннее самоощущение руководителя первичного звена налоговой службы будет толкать его в развитии не столько как руководителя, сколько как специалиста-суперпрофессионала, с чем неизбежно будут связаны проблемы управляемости службы, особенно в ситуации малейших изменений «правил игры», определяющих ее функционирование. Все это хорошо видно из сопоставления профилей обобщенных реализованного и нереализованного профессионального потенциалов (рис. 2 и 3) и подтверждается аналитически с помощью использования статистического критерия Стьюдента.

Сопоставление средних значений реализованного и нереализованного потенциалов, проводимое на основе критерия Стьюдента для зависимых выборок, позволяет утверждать, что среднее значение нереализованного потенциала статистически высоко значимо и превышает таковое для реализованного потенциала. Это значит, что стремление к развитию своего профессионального потенциала (нереализованный потенциал) в целом, по всем профессиональным ролям, оказывается значимо ниже уже достигнутых результатов (реализованный потенциал). Таким образом, желание развиваться и расти в профессио-

нальном отношении у опрошенных представителей налоговой службы ограничивается уже достигнутыми успехами. Иными словами, присутствует некоторая самоуспокоенность, возможно продиктованная несколькими вескими причинами, которые нам предстоит рассмотреть отдельно.

Приведенные в таблицах данные красноречиво говорят о наиболее слабых ролевых позициях руководителей первичного звена, на которые, несомненно, следует обратить пристальное внимание. Несмотря на внедренную в налоговых органах систему наставничества как одного из наиболее эффективных вариантов сохранения и развития персонала, роль наставника в среде руководителей первичного звена занимает лишь пятое место. Наставничество – кадровая технология, обеспечивающая передачу знаний, умений и навыков от более опытного сотрудника, оказание помощи государственным служащим в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей и адаптации в коллективе.

Нельзя не отметить последнюю ступень в перечне предложенных ролей, в которой видят себя руководители первичного звена – роль инноватора. Это тем более заслуживает внимания, так как налоговая служба, на наш взгляд, – один из лидеров по внедрению и использованию информационных и других инновационных технологий, по уровню персонала с высшим профессиональным образованием. Роль руководителя в инновационном процессе предполагает наличие специфических профессиональных и личностных качеств, неординарных организаторских способностей в сочетании с твердым характером, способностью рисковать и брать на себя ответственность.

Эти современные требования к профессиональным качествам государственных служащих должны стать основой при разработке и реализации программ их подготовки, в том числе и на курсах повышения квалификации в специально созданных для этих целей высших учебных заведениях (институтах повышения квалификации ФНС России). На наш взгляд, для решения этой проблемы в системном плане требуется, как базисный минимум, инновационная ориентация *содержания* обучения руководящего состава и специалистов государственной службы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выявленные психологические особенности, функции и роли профессиональной деятельности руководителя первичного звена государственной службы можно рассматривать как возможности для оценки профессионального потенциала, определения путей реализации профессионального потенциала государственного служащего. Индивидуальные оценки профессионального потенциала руководителя первичного звена могут использоваться при профессиональном отборе специалистов, а также для определения наиболее личностно-предпочтительных стратегий реализации профессионального потенциала руководителя первичного звена государственной службы.

ЛИТЕРАТУРА

- [1]. *Агапов В.С.* Я-концепция как интегративная основа личности и деятельности руководителей. М.: МОРУ, 2000.
- [2]. *Беспалов И.А.* Профессиональный акмеологический потенциал руководящих кадров государственной службы Российской Федерации. Дис. ... канд. псих. наук. М., 2008.
- [3]. *Бурян А. В.* Оптимизация профессионального самоутверждения кадров управления. Дис. канд. псих. наук. М., 2004.
- [4]. *Деркач А.А.* Акмеология: личностное и профессиональное развитие. Кн. 1–5. Акмеологические основы управленческой деятельности. Кн. 2. М.: РАГС, 2000.
- [5]. *Деркач А.А., Михайлов Г.С.* Методология и стратегия акмеологического исследования. М.: МПА, 1998.
- [6]. *Марков В.Н.* Личностно-профессиональный потенциал кадров управления: психолого-акмеологическая оценка и оптимизация. Автореф. ... докт. псих. наук. М., 2004.

[7]. *Марков В.Н.* Акмеологическая диагностика профессионального потенциала кадров управления // Акмеологическая диагностика / Под общ. ред. А.А. Деркача, Ю.В. Синягина. М.: РАГС, 2007.

[8]. *Марков В.Н.* Ресурсный подход к организации и оценке кадров управления // Акмеология. 2011. № 1.

[9]. *Мухамедов Т.Н.* Индивидуальные стили управления и руководства // Акмеология. 2012. № 2.

[10]. Приказ Федеральной налоговой службы от 5 декабря 2011 г. N ММВ-7-4/908@ «Об утверждении примерных должностных регламентов федеральных государственных гражданских служащих центрального аппарата Федеральной налоговой службы и территориальных органов ФНС России».

[11]. *Бабичев И.В.* Отбор персонала с использованием методов оперативной психодиагностики // Акмеология. 2012. № 2.

[12]. *Гребнева Е.М., Абдрахимова Г.М.* Лидерство как акмеологический критерий эффективности руководителя среднего звена // Акмеология. 2013. № 1.

[13]. *Казанцев С.А.* Адаптационный потенциал личности тренера по спортивному ориентированию // Акмеология. 2013. № 3.

Приложения

Таблица 1

**Функциональная структура профессионального потенциала
руководителя первичного звена**

Описательные статистики по оценкам потенциала

	№ набл.	Среднее	Минимум	Максимум	Стд.откл.
РП-наставник	441	182,2	0,0	343,0	110,8
РП-руководитель	441	179,4	0,0	343,0	106,7
РП-организатор	441	200,8	0,0	343,0	105,4
РП-дипломат	441	175,4	0,0	343,0	108,3
РП-контролер	441	171,3	0,0	343,0	109,7
РП-профессионал	441	209,6	0,0	343,0	98,7
РП-инноватор	441	103,1	0,0	343,0	90,8
РП-аналитик	441	179,6	0,0	343,0	109,7
РП-подчиненный	441	159,7	0,0	343,0	115,2
НРП-наставник	441	166,3	0,0	343,0	110,3
НРП-руководитель	441	177,0	0,0	343,0	108,4
НРП-организатор	441	198,5	0,0	343,0	106,1
НРП-дипломат	441	169,6	0,0	343,0	110,4
НРП-контролер	441	155,8	0,0	343,0	110,5
НРП-профессионал	441	223,0	0,0	343,0	97,9
НРП-инноватор	441	104,6	0,0	343,0	91,1
НРП-аналитик	441	177,2	0,0	343,0	109,6
НРП-подчиненный	441	131,4	0,0	343,0	108,8
П-наставник	441	348,4	0,0	686,0	217,1
П-руководитель	441	356,4	0,0	686,0	211,6
П-организатор	441	399,3	0,0	686,0	208,0
П-дипломат	441	345,0	0,0	686,0	214,3
П-контролер	441	327,1	0,0	686,0	215,8
П-профессионал	441	432,6	0,0	686,0	194,5
П-инноватор	441	207,7	0,0	686,0	179,4
П-аналитик	441	356,9	0,0	686,0	216,6
П-подчиненный	441	291,0	0,0	686,0	216,6



Рис. 1

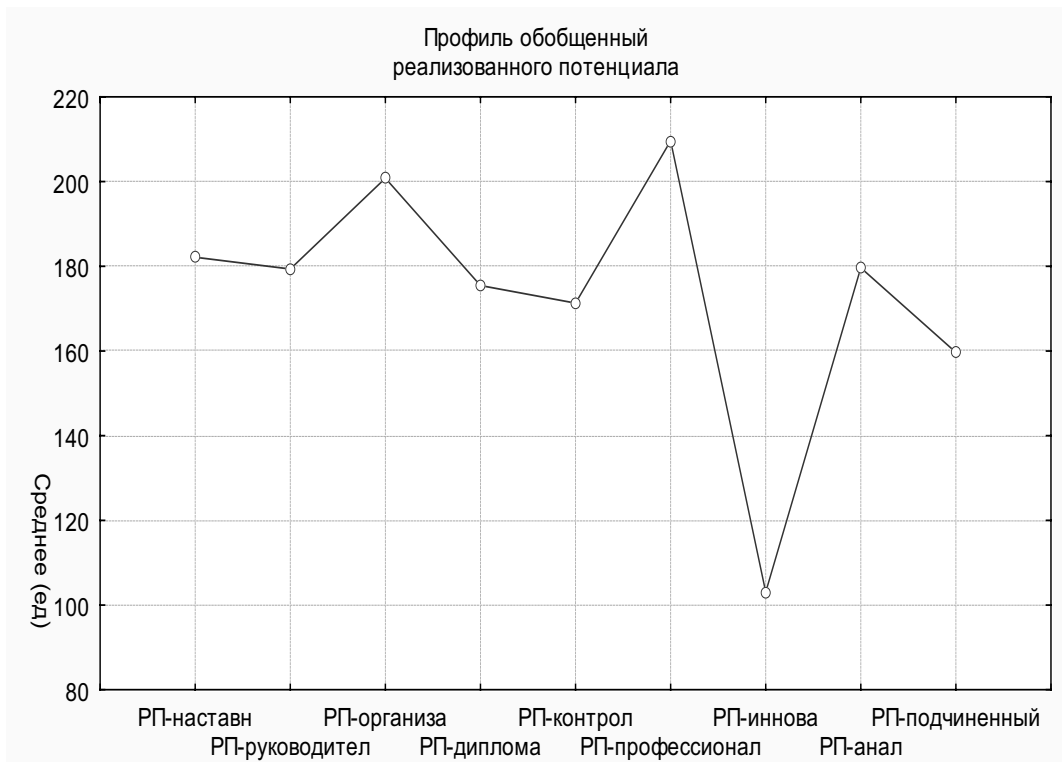


Рис. 2

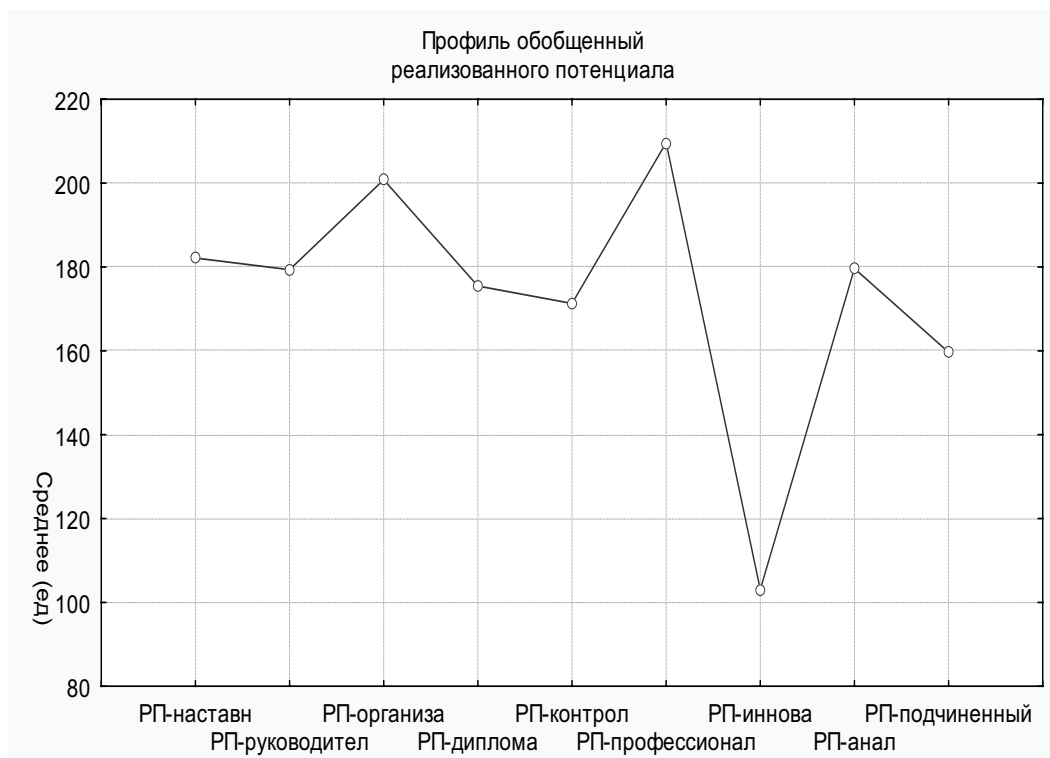


Рис. 3

PSYCHO-ACMEOLOGICAL FEATURES OF PROFESSIONAL POTENTIAL OF FIRST-LINE MANAGERS

Bilal B. Tatashov, post graduate student of the Department of Acmeology and Professional Psychology, the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPА); 84 Vernadskogo prosp., Moscow, 119606, Russia; e-mail: billshuno@mail.ru, tel.: +7 (963) 582-88-67.

ABSTRACT

The article is devoted to the analysis of the contents and psycho-acmeological features of professional potential of the first-line managers in public service. On the basis of the analysis, the following functions and roles of first-line managers: mentor, head, organizer, diplomat, controller, professional, innovator, analyst and subordinate, are defined and described in this work.

Key words: psycho-acmeological, features, professional potential, first-line managers, public service, function, role, realized and unrealized potential.

REFERENCES

- [1]. *Agapov V.S.* Ya-concept as integrative basis of the personality and activity of heads. M.: MOSU, 2000.
- [2]. *Bespalov I.A.* Professional akmeologicheskyy potential of the managerial personnel of public service of the Russian Federation. Dis. ... kand. psikh. nauk. M., 2008.

- [3]. *Buran A.V.* Optimization of professional self-affirmation of frames of management. Dis. ... kand. psikh. nauk. M., 2004.
- [4]. *Derkach A.A.* Akmeologiya: personal and professional development. Book 1–5. Akmeologichesky bases of administrative activity. Book 2. M.: RAGS, 2000.
- [5]. *Derkach A.A., Mikhaylov G.S.* Metodologiya and strategy of akmeologichesky research. M.: MPA, 1998.
- [6]. *Markov V.N.* Personal and professional potential of frames of management: psikhologo-akmeologichesky assessment and optimization. Avtoref. ... dost. loony. sciences. M., 2004.
- [7]. *Markov V.N.* Akmeologicheskaya diagnostics of professional potential of frames of management // Akmeologichesky diagnostics. Under a general edition of A.A. Derkacha, Yu.V. Sinyagina. M.: RAGS, 2007.
- [8]. *Markov V.N.* Resource approach to the organization and an assessment of frames of management // Akmeology. 2011. № 1.
- [9]. *Mukhamedov T.N.* Individual management styles and managements // Akmeology. 2012. № 2.
- [10]. Prikaz of December 5, 2011 of N MMB-7-4/908 @ «About the approval of approximate official regulations of federal civil servants of central office of Federal Tax Service and territorial bodies of FNS of Russia».
- [11]. *Babichev I.V.* Personnel selection with use of methods of operational psychodiagnostics // Akmeology. 2012. № 2. P. 45–51.
- [12]. *Grebneva E.M., Abdrakhimova G.M.* Leadership as akmeologichesky criterion of efficiency of the head of an average link // Akmeology. 2013. № 1.
- [13]. *Kazanzew S.A.* Adaptation potential of the identity of the coach on sports orientation // Akmeology. 2013. № 3.