

## ЭКСПЕРТНЫЙ АНАЛИЗ ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ



**Агапов Валерий Сергеевич** — доктор психологических наук, профессор кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности РАНХиГС при Президенте РФ; e-mail: agapov.vs@mail.ru



**Хаидов Сергей Курбанович** — кандидат психологических наук, доцент кафедры специальной психологии, Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого; пр. Ленина, 125, г. Тула, 300026; e-mail: tgpu@tula.net

### РЕЗЮМЕ

Статья посвящена исследованию личностно-профессиональных качеств муниципальных служащих, проведённого с применением метода экспертной оценки. Были использованы адаптированные методики: «Лист Липмана» и методика экспертной оценки профессионально важных качеств субъекта управленческого труда. Раскрыто понятие «личностно-профессиональные качества». Представлены описание и анализ экспертной оценки личностно-профессиональных качеств муниципальных служащих. Показано, что выявленные в результате экспертного анализа личностно-профессиональные качества муниципальных служащих в целом соответствуют предъявляемым к ним требованиям. Эксперты выделили 49 показателей, имеющих высокую степень значимости, из которых 17 показателей заняли первое место по степени профессиональной значимости, 19 — второе место и 13 — третье место. Результаты исследования позволяют использовать их для обоснования задач разработки теоретической модели и программы развития личностно-профессиональных качеств муниципальных служащих.

**Ключевые слова:** экспертный опрос, личностно-профессиональные качества, муниципальный служащий.

### ВВЕДЕНИЕ

Под личностно-профессиональными качествами понимаются «обобщённые устойчивые личностные свойства, которые оказывают сильное влияние на эффективность выполнения профессиональной деятельности» [3]. Эти качества формируются на основе имеющихся сложных частных способностей в процессе обучения и профессиональной деятельности.

В структуре личностно-профессиональных качеств некоторые авторы выделяют отдельную группу — личностно-деловые качества. В связи с тем, что многие личностно-профессиональные и личностно-деловые качества имеют психологическое содержание, их иногда называют психологическими профессионально важными качествами личности [4].

Современные требования к профессиональной деятельности муниципальных служащих предусматривают наличие у них: разносторонней образованности; стремления к постоянному повышению профессиональной квалификации, самообразованию, личностному самосовершенствованию, развитию волевых качеств и саморегуляции; высокой мотивации к личностно-профессиональному развитию; целеустремлённости, стрессоустойчивости, умения анализировать и планировать свою деятельность в тактической и стратегической временной перспективе.

Большой интерес к личностно-профессиональным качествам обусловлен тем, что они являются ядерным основанием субъекта профессиональной деятельности, определяющим все стороны оказания муниципальных услуг и реализации управления муниципальными служащими в структуре органов местного самоуправления.

## МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

С целью выявления инвариантного ядра структуры личностно-профессиональных качеств муниципальных служащих был использован модифицированный метод экспертного опроса [11].

Экспертный анализ проводился путём анкетирования муниципальных служащих, в основу которого были положены адаптированные методики: «Лист Липмана» [8, с. 228–237] и методика экспертной оценки профессионально важных качеств субъекта управленческого труда [1; 2; 6; 9].

Процедура адаптации методик состояла в уточнении содержательной направленности утверждений, обусловленных требованиями органов местного самоуправления к профессионально важным качествам муниципальных служащих, а также содержанием их профессиональной деятельности [5; 7; 10; 11]. Адаптированная для исследования методика позволяет выявить 94 личностно-профессиональных качества.

В экспертном опросе приняли участие 75 муниципальных служащих, имеющих стаж работы не менее 10 лет. Из них 5 начальников управления, 5 начальников отдела, 5 заместителей начальника отдела, 10 заведующих сектором, 25 главных специалистов, 25 ведущих специалистов.

Эксперты последовательно оценивали профессиональную значимость всех показателей с точки зрения обеспечения успешности муниципального служащего в профессиональной деятельности. Каждое качество оценивалось экспертами по трехбалльной системе: 2 балла — данное качество необходимо для успешной профессиональной деятельности муниципального служащего, 1 балл — качество, наличие которого желательно у муниципального служащего, 0 баллов — качество, не значимое для успешной профессиональной деятельности муниципального служащего.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

При анализе полученных результатов профессионально значимыми признаны показатели, получившие в оценках экспертов в среднем не менее чем 1,8 балла (см. таблицу).

Результаты исследования показали, что высокую степень значимости имеют 49 показателей, которые отметили все эксперты, что составляет 52,1 % общего перечня качеств, представленных для экспертного анализа.

Оценку ниже 1 балла получили, как наименее значимые, 6 показателей личностно-профессиональных качеств: способность отвергать чувство собственной вины; умение оптимизировать личную ответственность за реализацию профессиональной деятельности; способность отстаивать собственную точку зрения при любых обстоятельствах; умение использовать сильные и слабые стороны коллег для достижения своих профессиональных целей; способность быстро читать нормативную документацию; умение публично выступать.

Первое место по степени профессиональной значимости (среднее арифметическое значение  $M = 1,8533$ ) в оценке экспертов заняли 17 показателей личностно-профессиональных качеств: *самостоятельность выдвижения целей; умение оказывать влияние на окружающих; мотивация достижений; способность формировать коллектив единомышленников; стремление к кооперативности; целеустремлённость; адекватный макиавеллизм; развитость социального самоконтроля; ответственность; умение решать проблемы; самостоятельность принятия решений; настойчивость; умение управлять собой; выдержка; программирование профессиональной деятельности; моделирование профессиональной деятельности; гибкость профессиональных планов и действий.*

Второе место по оценке экспертов при значении  $M = 1,8133$  заняли 19 показателей личностно-профессиональных качеств: *мотивация оказания помощи другим; понимание личных целей; понимание личных ценностей; уверенность в себе; эгоистичность поведения; стремление к снижению эгоистичности поведения; планирование целей; наличие творческого подхода в профессиональной деятельности; реалистичность суждений и поступков; умение давать объективную оценку деловым и личностным качествам наиболее предпочитаемого коллеги; умение давать объективную оценку деловым и личностным качествам наименее предпочитаемого коллеги; умение давать объективную оценку своим деловым и личностным качествам; решительность; сдержанность; общий уровень развития волевых качеств личности; энергичность; внимательность; наличие навыков руководства; стремление к продолжению саморазвития.*

На третьем месте по оценке экспертов при значении  $M = 1,8000$  оказались 13 показателей личностно-профессиональных качеств: *стремление к повышению уверенности в себе; стремление к сдержанности; стремление к независимости поведения; знание науки управления; умение обучать других людей; независимость поведения; стремление к реалистичности суждений и поступков; стремление к принимающему поведению; стремление к повышению мотивации оказания помощи другим людям; кооперативность; принимающее поведение; инициативность; умение оценивать результаты профессиональной деятельности — как своей, так и коллег.*

Остальные показатели личностно-профессиональных качеств имеют диапазон значений от  $M = 0,6667$  до  $M = 1,7867$ .

Оценки экспертов свидетельствуют о том, что в структуре личностно-профессиональных качеств муниципальных служащих можно выделить следующие компоненты: мотивационно-целевой, когнитивно-оценочный, регуляторно-волевой, инструментально-поведенческий.

В мотивационно-целевой компонент вошли 15 личностно-профессиональных качеств: мотивация оказания помощи другим; стремление к повышению уверенности в себе; стремление к независимости поведения; стремление к сдержанности; стремление к реалистичности суждений и поступков; стремление к снижению эгоистичности поведения; стремление

**Личностно-профессиональные качества муниципальных служащих в оценке экспертов (n = 75)**

№ п/п	Показатель	М	Стандартная ошибка	Стандартное отклонение
Мотивационно-целевой компонент				
1	<i>Мотивация оказания помощи другим</i>	<b>1,8133</b>	<b>0,04530</b>	<b>0,39227</b>
2	Терпимость к критике	1,7067	0,05293	0,45836
3	<i>Понимание личных ценностей</i>	<b>1,8133</b>	<b>0,04530</b>	<b>0,39227</b>
4	<i>Понимание личных целей</i>	<b>1,8133</b>	<b>0,04530</b>	<b>0,39227</b>
5	Адекватное соперничество с коллегами	1,7867	0,04762	0,41242
6	<i>Стремление к повышению уверенности в себе</i>	<b>1,8000</b>	<b>0,04650</b>	<b>0,40269</b>
7	<b>Самостоятельность выдвижения целей</b>	<b>1,8533</b>	<b>0,04113</b>	<b>0,35616</b>
8	<i>Стремление к сдержанности</i>	<b>1,8000</b>	<b>0,04650</b>	<b>0,40269</b>
9	Адекватная оценка собственных возможностей	1,7067	0,05293	0,45836
10	<i>Стремление к независимости поведения</i>	<b>1,8000</b>	<b>0,04650</b>	<b>0,40269</b>
11	Наличие собственного мнения	1,7733	0,04867	0,42149
12	<b>Мотивация достижений</b>	<b>1,8533</b>	<b>0,04113</b>	<b>0,35616</b>
13	Умение поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе	1,7067	0,05293	0,45836
14	Умение быть искренним, прямолинейным	1,7733	0,04867	0,42149
15	Адекватная оценка собственных возможностей	1,7733	0,04867	0,42149
16	Умение осознанно выдвигать и удерживать цели профессиональной деятельности	1,7733	0,04867	0,42149
17	<i>Стремление к снижению эгоистичности поведения</i>	<b>1,8133</b>	<b>0,04530</b>	<b>0,39227</b>
18	Умение принимать помощь со стороны коллег	1,7867	0,04762	0,41242
19	<b>Стремление к кооперативности</b>	<b>1,8533</b>	<b>0,04113</b>	<b>0,35616</b>
20	<b>Целеустремлённость</b>	<b>1,8533</b>	<b>0,04113</b>	<b>0,35616</b>
21	Умение выглядеть умным, неэгоистичным, честным, надёжным	1,7733	0,04867	0,42149
22	<i>Планирование целей</i>	<b>1,8133</b>	<b>0,04530</b>	<b>0,39227</b>
23	<i>Стремление к реалистичности суждений и поступков</i>	<b>1,8000</b>	<b>0,04650</b>	<b>0,40269</b>
24	<i>Стремление к принимающему поведению</i>	<b>1,8000</b>	<b>0,04650</b>	<b>0,40269</b>
25	<i>Стремление к повышению мотивации оказания помощи другим людям</i>	<b>1,8000</b>	<b>0,04650</b>	<b>0,40269</b>
Когнитивно-оценочный компонент				
26	<i>Реалистичность суждений и поступков</i>	<b>1,8133</b>	<b>0,04530</b>	<b>0,39227</b>
27	<i>Умение давать объективную оценку деловым и личностным качествам наиболее предпочитаемого коллеги</i>	<b>1,8133</b>	<b>0,04530</b>	<b>0,39227</b>
28	Умение видеть объективные профессиональные и личностные недостатки наиболее предпочитаемого коллеги	1,7867	0,04762	0,41242
29	<i>Умение давать объективную оценку деловым и личностным качествам наименее предпочитаемого коллеги</i>	<b>1,8133</b>	<b>0,04530</b>	<b>0,39227</b>
30	Умение видеть объективные профессиональные и личностные недостатки наименее предпочитаемого коллеги	1,7867	0,04762	0,41242
31	<i>Умение давать объективную оценку своим деловым и личностным качествам</i>	<b>1,8133</b>	<b>0,04530</b>	<b>0,39227</b>
32	Умение видеть свои объективные профессиональные и личностные недостатки.	1,7733	0,04867	0,42149
33	<i>Наличие творческого подхода в профессиональной деятельности</i>	<b>1,8133</b>	<b>0,04530</b>	<b>0,39227</b>

Продолжение таблицы

№ п/п	Показатель	М	Стандартная ошибка	Стандартное отклонение
34	Умение продуцировать новые идеи, принимать нестандартные творческие решения	1,7867	0,04762	0,41242
35	<b>Умение решать проблемы</b>	<b>1,8533</b>	<b>0,04113</b>	<b>0,35616</b>
36	Способность справляться со стрессами	1,7067	0,05293	0,45836
37	<i>Знание науки управления</i>	<i>1,8000</i>	<i>0,04650</i>	<i>0,40269</i>
38	<b>Способность формировать коллектив единомышленников</b>	<b>1,8533</b>	<b>0,04113</b>	<b>0,35616</b>
39	<b>Гибкость профессиональных планов и действий</b>	<b>1,8533</b>	<b>0,04113</b>	<b>0,35616</b>
40	Умение осознанно выдвигать и удерживать цели профессиональной деятельности	1,7733	0,04867	0,42149
41	<b>Программирование профессиональной деятельности</b>	<b>1,8533</b>	<b>0,04113</b>	<b>0,35616</b>
42	Умение самостоятельно разрабатывать программу своих профессиональных действий	1,7867	0,04762	0,41242
43	<b>Моделирование профессиональной деятельности</b>	<b>1,8533</b>	<b>0,04113</b>	<b>0,35616</b>
44	Умение концентрировать новые идеи и творческие решения	1,7867	0,04762	0,41242
45	Способность анализировать и контролировать промежуточные и конечные результаты своей деятельности	1,7733	0,04867	0,42149
46	<i>Умение оценивать результаты профессиональной деятельности — как своей, так и коллег</i>	<i>1,8000</i>	<i>0,04650</i>	<i>0,40269</i>
Регуляторно-волевой компонент				
47	<i>Сдержанность</i>	<i>1,8133</i>	<i>0,04530</i>	<i>0,39227</i>
48	<i>Инициативность</i>	<i>1,8000</i>	<i>0,04650</i>	<i>0,40269</i>
49	Наличие лидерских тенденций	1,7733	0,04867	0,42149
50	<i>Решительность</i>	<i>1,8133</i>	<i>0,04530</i>	<i>0,39227</i>
51	<b>Самостоятельность принятия решений</b>	<b>1,8533</b>	<b>0,04113</b>	<b>0,35616</b>
52	<b>Настойчивость</b>	<b>1,8533</b>	<b>0,04113</b>	<b>0,35616</b>
53	Умение долго не колебаться при осуществлении задуманного	1,7867	0,04762	0,41242
54	Способность обходиться без постоянной психологической поддержки со стороны коллег	1,7733	0,04867	0,42149
55	<b>Выдержка</b>	<b>1,8533</b>	<b>0,04113</b>	<b>0,35616</b>
56	<i>Общий уровень развития волевых качеств личности</i>	<i>1,8133</i>	<i>0,04530</i>	<i>0,39227</i>
57	Способность справляться с монотонной профессиональной деятельностью	1,7733	0,04867	0,42149
58	<b>Умение управлять собой</b>	<b>1,8533</b>	<b>0,04113</b>	<b>0,35616</b>
59	Способность преодолевать препятствия при достижении профессиональных целей	1,7733	0,04867	0,42149
60	<b>Ответственность</b>	<b>1,8533</b>	<b>0,04113</b>	<b>0,35616</b>
61	Дисциплинированность	1,7867	0,04762	0,41242
62	<i>Энергичность</i>	<i>1,8133</i>	<i>0,04530</i>	<i>0,39227</i>
63	Умение стойко переносить неудачи при исполнении профессиональной деятельности	1,7733	0,04867	0,42149
Инструментально-поведенческий компонент				
64	Умение удерживать внимание при любых отвлекающих обстоятельствах	1,7733	0,04867	0,42149
65	<b>Развитость социального самоконтроля</b>	<b>1,8533</b>	<b>0,04113</b>	<b>0,35616</b>
66	<i>Внимательность</i>	<i>1,8133</i>	<i>0,04530</i>	<i>0,39227</i>

Окончание таблицы

№ п/п	Показатель	М	Стандартная ошибка	Стандартное отклонение
67	Способность скрывать эмоциональное состояние, не адекватное профессиональной ситуации	1,7733	0,04867	0,42149
68	<b>Уверенность в себе</b>	<b>1,8133</b>	<b>0,04530</b>	<b>0,39227</b>
69	Способность показывать адекватное профессиональной ситуации эмоциональное состояние	1,7067	0,05293	0,45836
70	Умение быть дружелюбным с окружающими	1,7733	0,04867	0,42149
71	<b>Умение оказывать влияние на окружающих</b>	<b>1,8533</b>	<b>0,04113</b>	<b>0,35616</b>
72	Умение помогать коллегам	1,7067	0,05293	0,45836
73	Способность выдвигать цели своей профессиональной деятельности	1,7867	0,04762	0,41242
74	Умение выделять значимые условия достижения профессиональных целей	1,7067	0,05293	0,45836
75	<b>Кооперативность</b>	<b>1,8000</b>	<b>0,04650</b>	<b>0,40269</b>
76	<b>Эгоистичность поведения</b>	<b>1,8133</b>	<b>0,04530</b>	<b>0,39227</b>
77	<b>Наличие навыков руководства</b>	<b>1,8133</b>	<b>0,04530</b>	<b>0,39227</b>
78	Умение манипулировать другими людьми для достижения целей профессиональной деятельности	1,7067	0,05293	0,45836
79	<b>Независимость поведения</b>	<b>1,8000</b>	<b>0,04650</b>	<b>0,40269</b>
80	Умение давать объективную оценку результатам профессиональной деятельности коллег	1,7733	0,04867	0,42149
81	<b>Принимающее поведение</b>	<b>1,8000</b>	<b>0,04650</b>	<b>0,40269</b>
82	Умение адекватно реагировать на быстрое изменение профессиональной ситуации	1,7733	0,04867	0,42149
83	Способность успешно решать профессиональные задачи в ситуации риска	1,7867	0,04762	0,41242
84	Умение самостоятельно планировать и программировать профессиональное поведение и деятельность	1,7867	0,04762	0,41242
85	<b>Адекватный макнавеллизм</b>	<b>1,8533</b>	<b>0,04113</b>	<b>0,35616</b>
86	Умение компенсировать влияние своих личностных особенностей, препятствующих достижению профессиональных целей	1,7867	0,04762	0,41242
87	Способность отвергать чувство собственной вины	0,9067	0,07147	0,61892
88	Умение оптимизировать личную ответственность за реализацию профессиональной деятельности	0,6667	0,07433	0,64375
89	Способность отстаивать собственную точку зрения при любых обстоятельствах	0,9600	0,06134	0,53119
90	Умение использовать сильные и слабые стороны коллег для достижения своих профессиональных целей	0,9067	0,07147	0,61892
91	Способность быстро читать нормативную документацию	0,6667	0,07433	0,64375
92	Умение публично выступать	0,9600	0,06134	0,53119
93	<b>Умение обучать других людей</b>	<b>1,8000</b>	<b>0,04650</b>	<b>0,40269</b>
94	<b>Стремление к продолжению саморазвития</b>	<b>1,8133</b>	<b>0,04530</b>	<b>0,39227</b>

Примечания. 1. Жирным прямым шрифтом выделены личностно-профессиональные качества, занявшие 1-е место в оценке экспертов; жирным курсивом — занявшие 2-е и 3-е места в оценке экспертов. 2. Значения стандартной ошибки даны со знаком ±.

к принимающему поведению; стремление к повышению мотивации оказания помощи другим, стремление к кооперативности, понимание личных ценностей; понимание личных целей; самостоятельность выдвижения целей; планирование целей; мотивация достижений; целеустремленность.

Когнитивно-оценочный компонент содержит 12 личностно-профессиональных качеств: реалистичность суждений и поступков; умение давать объективную оценку деловым и личностным качествам наиболее предпочитаемого коллеги; умение давать объективную оценку деловым и личностным качествам

вам наименее предпочитаемого коллеги; умение давать объективную оценку своим деловым и личностным качествам; умение решать проблемы; наличие творческого подхода в профессиональной деятельности; знание науки управления; способность формировать коллектив единомышленников; гибкость профессиональных планов и действий; моделирование профессиональной деятельности; программирование профессиональной деятельности; оценивание результатов профессиональной деятельности — как своей, так и коллег.

Регуляторно-волевой компонент составляют 10 личностно-профессиональных качеств: сдержанность; умение управлять собой; ответственность; инициативность; решительность; самостоятельность принятия решений; выдержка; настойчивость; энергичность; общий уровень волевых качеств личности.

Инструментально-поведенческий компонент включает в себя 12 личностно-профессиональных качеств: уверенность в себе; независимость поведения; эгоистичность поведения; принимающее поведение; кооперативность; адекватный макиавеллизм; развитость социального самоконтроля; продолжающееся саморазвитие; умение оказывать влияние на окружающих; наличие навыков руководства; умение обучать; внимательность.

## ВЫВОДЫ

По оценке экспертов, структура личностно-профессиональных качеств муниципальных служащих содержит мотивационно-целевой, когнитивно-оценочный, регуляторно-волевой и инструментально-поведенческий компоненты.

В мотивационно-целевой компонент входят 15 личностно-профессиональных качеств, в когнитивно-оценочный и инструментально-поведенческий компоненты — по 12 личностно-профессиональных качеств, в регуляторно-волевой компонент — 10 личностно-профессиональных качеств.

## ССЫЛКИ

- [1]. Деркач А.А., Соловьёв И.О. Развитие профессионала в акмеологической среде. — М., Издательско-полиграфический комплекс «Знак», 2011.— 292 с.
- [2]. Деркач А.А. Субъект: формы, механизмы и пути развития. — Казань: Центр инновационных технологий, 2011.— 524 с.
- [3]. Дьячкова Е.В., Зыкин В.Г., Смирнова И.А. Психология и акмеология управления: Словарь-справочник. — Иваново: Издательство «Иваново», 2012—62 с.
- [4]. Зыкин В.Г., Смирнова Е.А., Грузов Ю.В. Мудрость Конфуция: истоки психологии и акмеологии управления. — Иваново: Издательство «Иваново», 2014.— 112 с.
- [5]. Зеер Э.Ф. Психология профессий. — М.: Академический проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003.— 229 с.
- [6]. Маркова А.К. Психология профессионализма. — Домодедово: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996.— 308 с.

[7]. Марков В.Н. Личностно-профессиональный потенциал управленца и его оценка. — М.: РАГС, 2001.— 264 с.

[8]. Платонов К. К. Вопросы психологии труда. — М.: Медицина, 1970.— 263 с.

[9]. Практикум по инженерной психологии и психологии труда / Т.П. Зинченко, Г.В. Суходольский, М.А. Дмитриева / Под ред. А.А. Крылова. — Л.: Изд. ЛГУ им. А.А. Жданова, 1983.— 208 с.

[10]. Хаидов С.К. Содержание профессиональной деятельности муниципальных служащих // Вестник Государственного университета управления. 2011. № 8. С. 111—115.

[11]. Хаидов С.К. Требования органов местного самоуправления к профессионально-важным качествам муниципальных служащих // Акмеология. 2013. № 4(48). С. 113—118.

## EXPERT ANALYSIS OF PERSONAL QUALITIES AND COMPETENCE OF MUNICIPAL EMPLOYEES

**Valery S. Agapov**, Doctor of Psychological Sciences, Professor, Department of Acmeology and Psychology of Professional Engagement at the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPА); e-mail: agapov.vs@mail.ru

**Sergey K. Khaidov**, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of Special Psychology, L.N. Tolstoy Tula State Pedagogical University; 125, pr. Lenina, 300026 Tula; e-mail: tgpu@tula.net

## ABSTRACT

The article is concerned with the research of personal qualities and competence of local government officers which was done with the use of the expert evaluation method. Such adapted techniques as Lipman's paper and expert evaluation of professionally important qualities of administrative work subjects have been used. The concept of personal qualities and competence was articulated. The description and analysis of expert evaluation of personal qualities and competence of local government officers were provided. It was shown that the personal qualities and competence of local government officers revealed as a result of the expert analysis in general conform to requirements imposed on them. The experts distinguished 49 indices with a high degree of importance, of which 17 indices took the top spot as far as professional significance was concerned, 19 were second and 13 were third. The results of the research can be used for substantiation of theoretical model development tasks and in a program for development of personal qualities and competence of local government officers.

**Key words:** expert questionnaire, personal qualities and competence, local government officer.

## REFERENCES

- [1]. Derkach, A.A., Solovyov, I.O. *Razvitiye professionala v akmeologicheskoy srede* [Development of the profession-

al in the akmeologichesky environment] / A.A. Derkach, I.O. Solovyov — Moscow, 2011.— 292 s.

[2]. *Derkach, A.A.* Sub'ekt: formy, mekhanizmy i puti razvitiya [Subject: forms, mechanisms and ways of development] / A.A. Derkach — Kazan: Centr innovacionnyh tekhnologiy [Center innovative technology], 2011.— 524 s.

[3]. *Dyachkova, E.V., Zazykin, V.G., Smirnova, I.A.* Psihologiya i akmeologiya upravleniya. Slovar'-spravochnik [Psychology and akmeology of management]. Dictionary reference / E.V. Djyachkova, V. G. Zazykin, I.A. Smirnova — Ivanovskij filial RANH i GS; OAO «Izdatel'stvo «Ivanovo», 2012–62 s.

[4]. *Zazykin, V.G., Smirnova, E.A., Gruzov, Y.V.* Mudrost' Konfuciya: istoki psihologii i akmeologii upravleniya [Wisdom of Confucius: sources of psychology and akmeology of management] / V. G. Zazykin, E.A. Smirnova, Y.V. Gruzov — Ivanovskij filial RANH i GS 2014.— 112 s.

[5]. *Zeer, E.F.* Psihologiya professij [Psychology of professions] / E.F. Zeer. — M.: Academician. Project; M.: Ekaterinburg: Delovaya kniga, 2003.— 229 s.

[6]. *Markova, A.K.* Psihologiya professionalizma [Psychology of proficiency] / A.K. Markova M., 1996.— 308 s.

[7]. *Markov, V. N.* Lichnostno-professional'nyj potencial upravlenca i ego ocenka [Personal and professional potential of the manager and his assessment] / V. N. Markov. — M.: RAGS, 2001.— 264 s.

[8]. *Platonov, K. K.* Voprosy psihologii truda [Psychology of labour]. / K.K. Platonov — M.: Medicina [Medicine], 1970. — 263 s.

[9]. Praktikum po inzhenernoj psihologii i psihologii truda [Workshop on engineering psychology and Psychology of labour] / T.P. Zinchenko, G.V. Sukhodolsky, M. A. Dmitriyeva / Pod red. A.A. Krylova. L.: Izd. LGU im. A.A. Zhdanova, 1983. — 208 s.

[10] / *Haidov S. K.* Soderzhanie professional'noj deyatel'nosti municipal'nyh sluzhashchih [Content of professional activity of municipal employees] // Vestnik universiteta (Gosudarstvennyj Universitet Upravleniya) [University bulletin (State University of Management)]. 2011. No. 8. S. 111–115.

[11]. *Haidov S. K.* Trebovaniya organov mestnogo samoupravleniya k professional'no-vazhnym kachestvam municipal'nyh sluzhashchih [Requirements of local governments to professional and important qualities of municipal employees] // Akmeologiya [Akmeology] of 2013. No. 4 (48). S. 113–18.