ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

Зелинский С. Э.

кандидат технических наук, доцент, директор, Центр переподготовки и повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций Кировоградской областной государственной администрации (Украина), 25000, Украина, г. Кировоград, ул. Большая Перспективная, 55, оф. 801, s_zel@ukr.net

УДК 35.08
ББК 65.291.6-21

Цель. Важным аспектом управления персоналом сферы государственной службы является объективность и прозрачность оценивания управленческих компетентностей государственных служащих, что может быть достигнуто применением различных тестовых методик. При этом важно иметь количественное значение этих оценок, полученных с помощью инструментария оценивания управленческой компетентности государственных служащих в нормированной системе степов, для последующего сравнения и анализа.

Методы. Исследование базируется на методах теории статистической обработки данных и методиках тестов определения составляющих управленческих компетентностей государственных служащих.

Результаты и практическая значимость. Количественная оценка управленческих компетентностей государственного служащего, которая может быть получена на основе предложенного методологического инструментария, является составляющей комплексной оценки государственных служащих и обеспечивает прозрачность и объективность при принятии кадровых решений в государственных органах власти.

Научная новизна. Предложен методологический инструментарий оценки количественных значений управленческих компетентностей государственного служащего. Применение нескольких тестовых методик для определения составляющих социально-личностных компетентностей обеспечивает комплексность оценки и повышает ее точность.

Ключевые слова: управленческая компетентность, тесты, стиль управления, государственный служащий, менеджерские навыки, роль менеджера

DIAGNOSTIC TOOLS FOR ASSESSMENT OF CIVIL SERVANTS' MANAGERIAL COMPETENCE

Zelinsky S. E.

Candidate of Science (Technics), Associate Professor, Director, Center for retraining and professional skills improvement of employees of state authorities, local authorities, public enterprises, institutions and organizations of Kirovograd Regional State Administration (Ukraine), of. 801, 55,. Bolshay Pespektivnay str, Kirovograd, Ukraine, 25000, s_zel@ukr.net

Purpose. An important aspect of public service personnel management is the objectivity and transparency of management competencies of civil servants' evaluation, which can be achieved by applying different test methods. It is important to have a quantitative value of these estimates using the tools of evaluation of civil servants' managerial competence in standardized system of steps, for later comparison and analysis.

Methods. The study is based on the theory of statistical processing of data and test methods for determining components of managerial competencies of civil servants.

Results and practical importance. Quantitative assessment of managerial competencies of a public servant, which can be obtained on the basis of the proposed methodological tools, is part of the comprehensive assessment of public servants and provides transparency and objectivity when making personnel decisions in Government.

© Зелинский С. Э., 2015

Scientific novelty. The author proposed methodological tools for assessment of quantitative values of managerial competencies of a civil servant. Application of multiple test techniques to determine the components of socio-personal competencies provides a complexity assessment and increases its accuracy.

Key words: managerial competence, tests, management style, public servant, managerial skills, manager's role

Сегодня неоспоримым является тот факт, что развитие социально-политической и экономической жизни в любой стране определяется повышением уровня профессионализма и компетентности государственных служащих центрального и регионального уровней управления. Кризис государственной службы и службы в органах местного самоуправления порождает ряд существенных проблем в сфере государственного управления [1–2]. Это проявляется в том, что государственное управление является слишком громоздким, неэффективным и затратным. При этом качество предоставления государственных услуг находится на низком уровне, а государственные служащие отдалены от граждан и не могут удовлетворять их запросы [3].

В настоящее время проводятся исследования, посвященные изучению востребованности типов управленческих компетентностей (УК) государственных служащих [4]. Достаточно актуальным и важным вопросом является определение составляющих УК государственного служащего. С одной стороны, УК определены как способность и готовность государственного служащего применять личностные компетентности в стандартных управленческих ситуациях с целью решения управленческих задач и профессионально-личностного развития [1, 5]. Исходя из предложенного определения, выделяются следующие параметры диагностики УК государственных служащих:

- значимые управленческие компетентности;
- способность к управлению и самоуправления (профессионального развития);
- готовность к управлению.

С другой стороны, предлагается классифицировать УК государственных служащих по 4 категориям [6]:

- администратора (тяжелые компетенции);
- лидера (мягкие компетенции);
- управления собственной эффективностью;
- сложные, многоуровневые компетенции (комплекс компетенций).

В структуру комплексной оценки государственных служащих входит оценка результатов деятельности и оценка личностно-компетентностных качеств (ЛКК), которая состоит из суммы оценок различных свойств, качеств и компетентностей [7]. По результатам опроса руководителей органов власти и их структурных подразделений в Кировоградской области (727 анкет) оценка $O_{лкк}$ может быть аппроксимирована к следующему виду:

$$O_{лкк} = 0{,}2 \cdot O_{IQ} + 0{,}1 \cdot O_{пс} + 0{,}3 \cdot O_{пк} + 0{,}2 \cdot O_{слк} + \\ + 0{,}1 \cdot O_{ук} + 0{,}1 \cdot O_{мк},$$

где: O_{IQ} – оценка интеллекта [8];

$O_{пс}$ – оценка психологических свойств [9];

$O_{пк}$ – оценка профессиональных компетентностей;

$O_{слк}$ – оценка социально-личностных компетентностей (СЛК) [10];

$O_{ук}$ – оценка управленческих компетентностей (УК);

$O_{мк}$ – оценка мотивационных компетентностей [11–12].

В этой статье представлена оценка УК государственного служащего, которая отражает стандарты его профессионального поведения в сфере государственного управления. При этом УК государственного служащего предлагается рассматривать как способность и готовность применять полученные знания и навыки в стандартных управленческих ситуациях с целью эффективного решения задач, определенных для органа власти [4].

К объективным факторам развития УК государственных служащих можно отнести проявление открытых требований к управленческой деятельности в сфере государственной службы, а к субъективным – высокий уровень теоретических знаний, практических управленческих умений и навыков, творческое мышление, самооценку и профессионально-управленческую направленность, профессионально важные качества. Кроме того, важность оценки УК государственных

Таблица 1. **Нормализация баллов теста «Способны ли Вы стать руководителем?»**

Стены	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Баллы теста способности стать руководителем	<10	10–13	14–17	18–21	21–24	25–29	30–34	35–40	>40

служащих возрастает и при переходе от бюрократической модели государственного управления в менеджериальной (сервисной) [13].

Для оценки усредненного значения УК государственного служащего $О_{ук}$ предлагается использовать следующие составляющие:

$$О_{ук} = (О_{ук1} + О_{ук2} + О_{ук3} + О_{ук4} + О_{ук5} + О_{ук6})/6, \quad (2)$$

где $О_{ук1}$ – оценка способности быть руководителем;

$О_{ук2}$ – оценка предпочтительной для управления формы власти;

$О_{ук3}$ – оценка стиля управления;

$О_{ук4}$ – оценка управленческих навыков и принятия решений;

$О_{ук5}$ – оценка менеджерских ограничений;

$О_{ук6}$ – оценка менеджерских умений.

Измерение этих оценок нормализуется в стенах от 1 до 9.

Прежде всего, необходимо выяснить способность государственного служащего быть руководителем (управленцем, менеджером) вообще. Для этого предлагается использовать тест «Способны ли Вы стать руководителем?» [14], в котором необходимо ответить на 13 утверждений. По результатам этого теста для количественной оценки способности быть руководителем $О_{ук6}$ предлагается использовать стены, которые представлены в табл. 1.

Управленческой деятельности присуща власть (властность), которая рассматривается как форма отношений и способность влиять на людей через экономические, идеологические и организационно-правовые механизмы, авторитет, насилие и т.д. Для классификации форм власти и властности, как устойчивой черты государственного служащего, можно использовать следующие определения Дж. Френча и Б. Райвена:

- власть, основанная на вознаграждении – $В_в$;
- власть, основанная на принуждении (санкциях) – $В_с$;
- экспертная власть (власть, основанная на умениях и знаниях) – $В_э$;
- традиционная (законная) власть – $В_т$;
- харизматическая власть – $В_х$.

Именно эта классификация стала теоретической базой для методики Л. Левковича [15], согласно которой предлагается ознакомиться с ситуацией (всего их 10) и выбрать один из 5 вариантов воздействия на подчиненных. По результатам этого теста можно провести количественную оценку желаемой формы власти государственного служащего в виде:

$$О_{ук2} = 0{,}1 \cdot В_в + 0{,}1 \cdot В_с + 0{,}3 \cdot В_э + 0{,}2 \cdot В_т + 0{,}3 \cdot В_х$$

В предлагаемой формуле весовые коэффициенты учитывают приоритетность формы власти государственных служащих формы власти, позволяет вписать их в систему оценки по стенами от 1 до 9.

Для определения целей и стиля управления Р. Блейком и Д. Мутоном была предложена «Решетка менеджмента» [16], которая может формироваться из ответов на 18 утверждений. При этом исходят из предпосылки, что любой результат достигается в системе координат «Человек – Производство». Одна ось ориентирована на выполнение производственных задач, а вторая – направлена на человека и его ценности. Система координат «Человек-Производство» со значениями от 1 до 9 в каждом направлении позволяет получить следующие типы (типы) управленческого поведения:

- *точка 1.1*. Соответствует поведению руководителя, определенному как минимальное внимание к результатам производства (задач) и человека;
- *точка 9.1*. Характеризует «жесткого управленца», для которого производственный результат – все, человек – ничто. Это стиль «авторитет – подчинение»;
- *точка 1.9*. Достигается «мягким управленцем», который в основу своей деятельности ставит человеческие отношения, создает почти «семейную» атмосферу в коллективе. Этот стиль получил название «дом отдыха»;
- *точка 5.5*. Характеризуется тем, что руководитель пытается занять позицию между методами управления «жестких» и «мягких» управленцев. Это стиль «организация», когда во всем достигается компромисс, но и результаты средние;
- *точка 9.9*. Стиль «команда». Соответствует стилю управления, при котором руководитель стремится так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.

По сути, «Решетку менеджмента» повторяет тест А. Журавлева «Оценка своего стиля руководства», который содержит 40 утверждений, отражающих различные элементы стиля руководства в системе координат «Люди – Производство» (Л – П). При этом определяются следующие стили руководства:

- *стиль 0,0*. Руководитель очень мало заботится как о выполнении задач, так и о создании благоприятного климата среди сотрудников;
- *стиль 20,20*. Это идеальный стиль руководства. Руководитель максимально ориентирован на достижение высоких результатов деятельности и на заботу о подчиненных;
- *стиль 20,0.* Данный тип стиля присущ чаще всего руководителям, которые заботятся только о работе (ориентированы на производственный процесс), игнорируя личность работника и мнение коллектива;

Таблица 2. **Оценки определения стиля руководства**

Методика Р. Блейка	Методика О. Журавлева	Стены
точка 1.1	стиль 0.0	1
точка 9.9	стиль 20.20	9
точка 9.1	стиль 20.0	6
точка 1.9	стиль 0.20	3
точка 5.5	стиль 10.10	5

• *стиль 0,20*. При таком стиле руководитель очень мало заботится о работе (задачи), все внимание направляется на поддержание и сохранение хороших отношений с подчиненными;

• *стиль 10,10*. Руководители этого стиля проявляют ограниченную озабоченность как о достижении высоких результатов в работе, так и о потребности работников: могут достигаться средние результаты.

В табл. 2 представлена совместимость описанных выше методик и стен для оценки стиля руководства, который может рассчитаться по формуле:

$$O_{\text{ук3}} = (O_{\text{Ж}} + O_{\text{Б}} + O_{\text{А}}) / 3,$$

где $O_{\text{Ж}}$ – оценка (в стенах) по методике О. Журавлева;
$O_{\text{Б}}$ – оценка (в стенах) по методике Р. Блейка;
$O_{\text{А}}$ – оценка (в стенах) в модели И. Адизеса.

Представленная в этой формуле модель И. Адизеса (еще она называется модель *PAEI*) обеспечивает соответствие человека определенным управленческим ролям (функциям). Доминирование в стиле управления одной из функций (успешное ее выполнение) при удовлетворительном выполнении трех других свидетельствует об одном из характерных стилей эффективного менеджмента [17]:

• P (Producer – производитель результатов) – обеспечивает то, что будет «на выходе»;

• A (Administrator – администратор) – поддерживает отлаженность бизнес-процессов;

• E (Entrepreneur – предприниматель) – осуществляет поиск новых возможностей;

• I (Integrator – интегратор) – обеспечивает слаженную работу коллектива.

По мнению И. Адизеса, большинство менеджеров (руководителей) могут успешно выполнять 1–2 из рассмотренных функций, тем самым формируя свой стиль управления. Если же одна или несколько функций отсутствуют, то имеют место стиле неправильного менеджмента, например, (P - - -) – «Герой-одиночка», (- A--) – «Бюрократ», (- - E -) – «Поджигатель», (- - - I) – «Горячий сторонник », (- - - -) – «Пустышка». Менеджеры, которым присущи эти стили, отличаются ограниченностью и одномерным мышлением, поэтому носитель однофункционального стиля управления может превратиться в «Мертвый пень» [17].

Лидером, по мнению И. Адизеса, можно назвать только того, кто успешно выполняет две или более функций, причем одной из них обязательно должна быть интеграция (I) – умение объединять людей. При этом другие функции также должны выполняться удовлетворительно, например PAeI, PaEI, pAEI, PaeI, pAeI, paEI [17].

Определить, какие из названных выше ролей свойственны государственному служащему, можно с помощью теста «Узнай свой PAEI». В этом тесте есть 10 блоков, содержащих по 4 качества управленца. Для каждого качества можно выбрать от 1 до 4 баллов так, чтобы общая сумма баллов одного блока равна 10. Тот стиль управления, для которого набрано 26–40 баллов, считается *ведущим*. Стиль управления, для которого набрано 20–25 баллов, выражен в недостаточной степени, но он присутствует и может быть развит в дальнейшем. Такой стиль назовем *присутствующим*. Тот стиль управления, для которого набрано менее 20 баллов, в профиле менеджера не развит, и такой стиль руководства развивать очень трудно (назовем этот стиль *отсутствующим*).

После получения результатов в баллах можно получить оценку $O_{\text{А}}$ в фиксированных стенах, которая будет выглядеть, как показано в табл. 3.

Использование российского теста «20 граней» позволяет получить оценку управленческих компетенций $O_{\text{ук4}}$ по 2 шкалами (рис. 1):

• управленческие навыки;

• навыки принятия решений.

Таблица 3. **Оценки стиля руководства по И. Адизесу**

Стены	Результаты тестирования
1	стиль неправильного менеджмента «Пустышка»
2	стили неправильного менеджмента («Герой-одиночка», «Бюрократ», «Поджигатель», «Горячий сторонник»)
4	один ведущий стиль, а из трех остальных стилей присутствуют не все, то есть стиль (I) отсутствует
6	один ведущий стиль, другие стили – присутствуют
7	два ведущих стиля, один стиль присутствует один – отсутствует
8	два ведущих стиля, два – присутствуют
9	два ведущих стиля, причем один из них (I), или три ведущих стиля, другие стили – присутствуют

Таблица 4. **Оценки теста «20 граней»**

Стены	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Баллы составляющих теста	<15	16–23	24–30	31–37	38–44	45–52	53–60	61–67	>67

Методика этого теста достаточно проста: нужно расположить 20 предложенных компетентностей, собранных в 5 шкал (по 4 в каждой), в порядке убывания их важности. За первое место присваивается 20 баллов, второе – 19, по 19 место – 2 балла, за последнее (двадцатое место) – 1 балл.

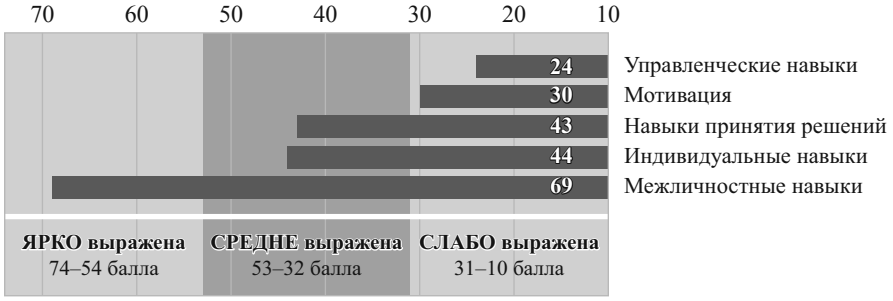
Если перейти к стенам, то составляющие этого теста по баллам можно нормализовать, как показано в табл. 4.

Тест «Анализ своих ограничений» («Вы сами»), разработанный М. Вудкоком и Д. Фрэнсисом [18], позволяет определить 11 потенциальных ограничений, мешающих руководителям эффективно выполнять работу по управлению:

- неумение управлять собой;
- неопределенность личных ценностей;
- смутные личные цели;
- остановленное саморазвитие;
- недостаточные навыки решать проблемы;
- недостаток творческого подхода;
- неумение влиять на людей;
- недостаточное понимание особенностей управленческого труда;
- слабые навыки руководства;
- неумение обучать;
- низкая способность формировать коллектив.

В этом тесте есть 110 утверждений, описывающих возможности, которые могут присутствовать или отсутствовать у государственного служащего как у руководителя. Для получения оценки $O_{ук5}$ по этому тесту в стенах можно использовать их соответствие полученным баллам (табл. 5).

Популярная методика К. Вилсона по изучению менеджерских способностей имеет ряд неоспоримых преимуществ в плане реализации всесторонней оценки руководителя любого уровня. Эта методика основывается на изложенной автором теоретической концепции, выделяет 23 основных менеджерских умений



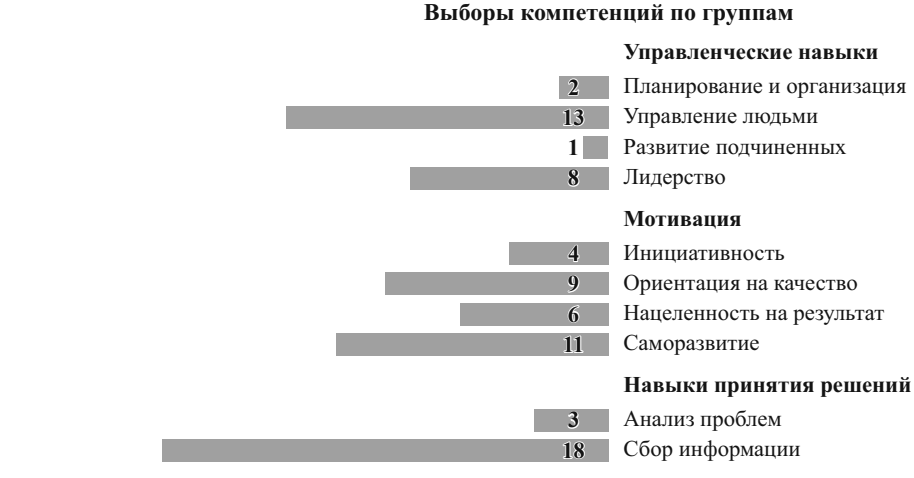


Рис. 1. **Пример результатов теста «20 граней»**

Таблица 5. **Оценки теста «Анализ своих ограничений»**

Стены	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Баллы составляющих теста	<11	12–23	24–36	39–49	50–62	63–75	76–88	89–100	>100

Таблица 6. **Оценки менеджерских умений по К. Вилсону**

Стены	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Баллы по шкалам	1	2	3	4	5	6	7	8–9	10

[19], 11 из которых составляют задачи в 6 фазах цикла управления, 4 направлены на выявление взаимоотношений между руководителем и коллективом, а остальные 8 характеризует психологический климат в группе (коллективе).

Усредненная оценка $O_{\text{ук6}}$ по результатам теста К. Вилсона определяется в стенах по соответствующим шкалам (табл. 6).

Предложенный диагностический инструментарий позволит получать количественные значения оценок УК государственных служащих и откроет возможность их рейтингования как менеджеров (управленцев).

Литература:

1. Ирхин Ю. В. Современные системные управленческие компетенции и мотивации государственных служащих как фактор модернизации госслужбы [электронный ресурс]. URL: http://www.gosbook.ru/node/53948 (дата обращения 24.09.2015).
2. Бойков В. Э. Отношение государственных служащих к профессиональной учебе // Социология власти. 2007. № 2. С. 31–45.
3. Турняк К. В., Шакина М. А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт [электронный ресурс]. URL: http:// cyberleninka.ru/article/n/modeli-professionalnyh-kompetentsiy-rabotnikov-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-v-usloviyah-novogo-gosudarstvennogo (дата обращения 24.09.2015).
4. Турчанина Ю. А. Диагностика управленческой компетентности государственных гражданских служащих Белгородской области // Вопросы управления. 2012. № 2 (19).
5. Камалетдинова А. Б. Управленческие компетенции руководителя как фактор создания конкурентного преимущества организации // Психологическая наука и образование. 2010. № 5. [электронный ресурс] URL: http://psyedu.ru/files/articles/ psyedu_ru_2010_5_1968.pdf (дата обращения 20.09.2015).
6. Гаджиев А. Развитие управленческой компетенции государственных служащих: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М., 2012. 22 с.
7. Зелинский С. Э. Механизмы комплексного оценивания государственных служащих // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2014. № 1. С. 55–61.
8. Зелинский С. Э. IQ и EQ государственного служащего: от теории к измерению // Вестник государственного и муниципального управления. 2014. № 2/2 (13). С. 154–161.
9. Зелінський С. Е. Темперамент і характер державного службовця: аспекти виміру та оцінювання // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2014. № 2. [электронный ресурс]. URL: http:// el-zbirn-du.at.ua/2014_2/18.pdf (дата обращения 20.09. 2015).
10. Зелинский С. Э. Методическое обеспечение оценивания социально-личностных компетентностей государственных служащих // Вопросы управления. 2015. № 3 (15).
11. Зелінський С. Е. Питання мотивації державних службовців та їх стимулювання / С. Е. Зелінський, Н. О. Резніченко // Аналітика і влада. 2013. № 7. С. 157-163.
12. Зелинский С. Э. Оценивание мотивационной компетентности государственного служащего // Вопросы управления. 2014. №3(9). С.141-147.
13. Зелінський С. Е. Постбюрократична модель державного управління // Актуальні проблеми державного управління. 2013. №4(56). С. 60-63.
14. Психодиагностика персонала. Методика и тесты : учеб. пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента; в 2 т. Т. I. Самара: Бахрах-М, 2007. 440 с.
15. Левкович Л. Ю. Методика изучения предпочтений руководителем различных форм власти в организации

// Современная психология: состояние и перспективы исследований. Часть 2. Сб. науч. тр. М., 2002.
16. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник; 3-е изд. М.: Проспект, 2006. 504 с.
17. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 259 с.
18. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис; пер. с англ. М.: Дело, 1991. 320 с.
19. Чикер В. А. Психологическая диагностика организации и персонала. СПб.: Речь, 2004. 176 с.

References:

1. Irkhin Yu. V. Modern system managerial competences and motivation of civil servants as a factor of civil service modernization [e-resource]. URL: http://www.gosbook.ru/node/53948 (date of reference 24.09.2015).
2. Boikov V. E. Civil servants' attitude to professional studies // Sotsiologiya vlasty. 2007. № 2. P. 31–45.
3. Turnyak K. V., Shakina M. A. Models of professional competencies of employees of public and municipal managers within the context of the new public management: domestic and foreign experience [e-resource]. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/modeli-professionalnyh-kompetentsiy-rabotnikov-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-vusloviyah-novogo-gosudarstvennogo (date of reference 24.09.2015).
4. Turchanina Yu. A. Diagnosis of managerial competence of civil servants of Belgorod region // Voprosy upravleniya. 2012. № 2 (19).
5. Kamaletdinova A. B. Managerial competence of the head as a factor in establishing competitive advantage of an enterprise // Psikhologicheskaya nauka I obrazovaniye. 2010. № 5. [e-resource] URL: http://psyedu.ru/files/articles/psyedu_ru_2010_5_1968.pdf (date of reference 20.09.2015).
6. Gadzhiyev A. Development of managerial competencies of civil servants: Abstract of the Candidate's Dissertation (Economics). M., 2012. 22 p.
7. Zelinsky S. E. Mechanisms of integrated assessment of civil servants // Gosudarstvennoye I munitsipalniye upravleniye. Uchyoniye zapisky SKAGS. 2014. № 1. P. 55–61.
8. Zelinsky S. E. IQ and EQ of a public servant: from theory to measurement // Vestnik gosudarstvennogo I munitsipalnogo upravleniya. 2014 № 2/2 (13). P. 154–161.
9. Zelinsky S. E. Temperament i kharakter derzhavnogo sluzhbovtsya: aspekti vimiru ta otsinyuvannya // Teoriya ta praktika derzhavnogo upravleniya i mistsvogo samovryaduvannya. 2014. № 2. [e-resource]. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/18.pdf (date of reference 20.09.2015).
10. Zelinsky S. E. Methodological support of evaluation of civil servants' socio-personal competencies // Voprosy upravleniya. 2015. № 3 (15).
11. Zelinsky S. E. The issue of motivation of civil servants and their stimulation / S. E. Zelinsky, N. O. Reznichenko // Analitika i Vlada. 2013. № 7. P. 157-163.
12. Zelinsky S. E. Evaluation motivational competence of civil servants // Voprosyi upravleniya. 2014. №3 (9). P. 141-147.
13. Zelinsky S. E. Post bureaucratic model of public administration // Aktualni problemi derzhavnogo upravlinnya. 2013. №4 (56). P. 60-63.
14. Psychodiagnostics of personal. Methods and tests: Proc. A manual for the departments: psychological, economic and management; 2 t. T. I. Samara: Bachrach-M, 2007. 440 p.
15. Lewkowicz Lili Methodology study leader preference various forms of power in the organization // Modern psychology: state and prospects of research. Part 2. Coll. scientific. tr. M., 2002.
16. Vesnin V. R. Management : textbook; 3rd ed. M.: Prospekt, 2006. 504 pp.
17. Adizes I. Development leaders: How to understand your style of management, and to communicate effectively with native speakers of other styles; per. from English. M.: Alpina Business Books, 2008. 259 p.
18. Woodcock M. Emancipated manager. For the head-practice /M. Woodcock, D. Francis; per. from English. M.: Delo, 1991. 320 p.
19. Chiker V. A. Psychological diagnosis of the organization and staff. SPb.: Rech, 2004. 176 p.