

# Управленческий потенциал персонала: методология оценки и применения

**Кудрявцева Елена Игоревна**

НИУ «Высшая школа экономики» (Санкт-Петербург)  
Доцент департамента менеджмента  
Кандидат психологических наук, доцент  
eikusriavtseva@hse.ru

## РЕФЕРАТ

В современных социально-экономических и социокультурных условиях изменяются характеристики профессиональной деятельности, в том числе — управленческой. Она приобретает новые черты, существенно отличающие ее от классических форм. В статье обосновываются характеристики неклассических форм управленческой деятельности, которые обуславливают необходимость пересмотра представлений об управленческом потенциале персонала. Предлагаются типология управленческого потенциала персонала организации и методологические основания соответствующих технологий управления персоналом.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

управленческий потенциал, персонал организации, управленческая деятельность, управленческий труд, управленческая вовлеченность

Kudriavtseva E. I.

## Administrative Potential of the Personnel: Methodology of Assessment and Application

**Kudriavtseva Elena Igorevna**

National Research University Higher School of Economics — St. Petersburg  
Associate Professor of the Department of Management  
PhD in Psychology, Associate Professor  
eikusriavtseva@hse.ru

## ABSTRACT

Modern socio-economic and socio-cultural conditions predicts changes of characteristics of the professional activity, including — managerial activity. It acquires a new features, differs significantly from its own classical forms. The paper characterizes a non-classical of managerial activities that necessitate revision of the concepts of managerial capacity of human resources. Author offers to consider the typology of the managerial capacity of the paper characterizes a non-classical of managerial activities that necessitate revision of the concepts of organizational staff managerial capacity as the methodological basis of appropriate technologies of personnel management.

## KEYWORDS

managerial capacity, staff of organization, managerial activity, managerial engagement

---

Современная экономика часто рассматривается в рамках концепции инновационной экономики, развитие которой связывается с максимальным раскрытием возможностей экономических систем к постоянному обновлению, преобразованию и развитию. Компании действуют в условиях, обозначаемых как вызовы. Чтобы отвечать на них, они интегрируют собственные ресурсы и формируют инновационные технологические и управленческие подходы к решению стратегических задач. Одним из важных ресурсов является способность персонала организации к эффективным

решениям и действиям, выраженная в скорости реагирования на новые ситуации, обеспечивающие гибкость и устойчивость организации как социально-экономической системы. Развитие этого ресурса выступает как новая задача и требует развития новых подходов к раскрытию особенностей управленческой деятельности, потенциала персонала, концепций, развивающих представления о труде как производительной силе новой экономики.

Современная трудовая деятельность развивается как совместная деятельность. Еще в 1990-е гг. совместная деятельность в основном проходила в пределах малых групп, небольших рабочих команд, которые носили постоянный характер [2]. К настоящему моменту речь идет уже о сложно устроенных группах и командах, для которых важна не столько согласованность разнообразных действий работников, сколько формирование единого понимания сложной ситуации, в которой они действуют [20]. Поэтому и управленческий труд как деятельность особого рода постепенно утрачивает черты, особо востребованные индустриальной и началом постиндустриальной эпохи, и приобретает характеристики неклассического свойства. Эти характеристики затрагивают все составляющие труда — его субъектов, способы реализации, средства, цели и результаты.

В современной организационной практике можно обнаружить несколько типов феноменов, свидетельствующих о том, что управленческая функция и активная управленческая деятельность начинают осуществляться не теми сотрудниками, которые имеют формальные управленческие должности (руководителями различных уровней), а другими лицами («анонимными» — по С. Кахай и Б. Авольо [14]). Также отмечается, что сотрудники, занимающие руководящие должности, расширяют границы своего управленческого влияния [18; 21]. В качестве новых, неклассических, форм управленческой деятельности авторы исследований выделяют неявное управление, распределяемое управление и прямые интервенции.

Неявное управление заключается в том, что управленческие решения, принимаемые субъектами управления, на самом деле являются результатами сложного коммуникативного влияния [12]. К ним относятся неформальные разговоры с лицами, принимающими решения, актуализация тем, непризнанных официально и находящихся за пределами легитимных решений. В этих случаях формально решения принимают те лица, которые уполномочены к этому, но на самом деле решения формируются в коммуникативной среде, в которую эти лица включены.

Разделяемое управление — способность группы сотрудников, оказавшихся перед необходимостью срочного реагирования на изменения ситуации, принимать самостоятельные решения и организовывать собственные действия, направленные на формирование результата. Часто подобные ситуации возникают в матричной организационной структуре, когда работники оказываются в ситуации удаленного управления или в составе виртуальных команд. Разделяемое управление обеспечивает возможности децентрализованного взаимодействия, коллективного выполнения задач, развивает взаимную поддержку и рабочие навыки [19], считается перспективной организационной практикой. Организации только начинают извлекать выгоду из многих преимуществ такого подхода к развитию управленческой деятельности [15].

Еще одним феноменом неклассического управления выступают управленческие интервенции [10]. Многие руководители низовых управленческих уровней применяют технологию прямого влияния на стратегию организации за счет привнесения собственных идей в формирование отношений с контрагентами, клиентами, за счет создания кросс-функциональных связей с руководителями и работниками иных подразделений. Фактически эти руководители выходят за пределы своего функционала и своих полномочий. Подобная активность связана с острой необходимостью «латания структурных провалов» в управлении [22], которые возникают на пере-

сечении формальных структур, субкультур и профессиональных функций. Это обстоятельство заставляет руководителей линейного и среднего уровня самостоятельно своими действиями ликвидировать эти провалы, не дожидаясь реакции и решений верхнего уровня. В результате ликвидации разрывов «управленческого поля», руководители высшего уровня становятся чувствительными к «подсказкам снизу» при формировании и реализации решений.

Современная управленческая деятельность в отличие от классической управленческой деятельности заключается не в попытках оказания прямого воздействия на деятельность других людей, а в трансляции смыслов, продвигаемых по свободно организованным коммуникативным сетям, формирующим пространство управления [16]. В настоящее время управленческая деятельность — это конкуренция за внимание к своей модели представлений об окружающей реальности, борьба за видение, формируемое различными группами сотрудников организаций. Авторы стратегических представлений активно продвигают их по организационным сетям, вербуют сторонников и в конце концов становятся менеджерами особых краудсорсинговых проектов [1]. Они являются проактивными субъектами управленческой деятельности, способными интегрировать усилия других работников и направлять их на решение организационных задач, важных с точки зрения стратегии организации и развития ее конкурентных преимуществ. Их совокупность можно назвать стратегическими кадрами организации, или стратегическим персоналом.

М. Хьюзлиди и Б. Беккер [11] полагают, что обнаружение стратегических кадров в организации и их поддержка являются основным направлением деятельности современной системы управления персоналом и создают основание для ее превращения в стратегического партнера бизнеса, в самостоятельную производящую силу [23]. Основной экономический смысл выделения категории «стратегических кадров» заключается в том, что именно они должны стать объектом основных инвестиций. К стратегическим кадрам относятся несколько категорий персонала: как руководители разных уровней управления (прежде всего — линейные руководители), развивающие управленческую деятельность за пределами должностного функционала, так и работники, не имеющие управленческого статуса, но реально включающиеся в управленческий процесс.

В настоящее время во всех организациях, так или иначе, классические (легитимные, формализованные, институционализированные) и неклассические (спонтанно возникающие, добровольные) формы управленческой деятельности сосуществуют, что заставляет по-новому рассматривать проблему управленческого потенциала организации, его развития, а главное — адекватного использования.

Классические и неклассические (проактивные) формы управленческой деятельности вступают в конкуренцию, носящую как неявный (содержательный), так и явный (организационный) характер. Оказавшись за пределами регламентов, проактивная управленческая деятельность тем не менее оказывает существенное влияние на общие результаты подразделений и организаций и тем самым вносит нерефлексируемый фактор эффективности. Невозможность адекватной оценки результатов проактивной управленческой деятельности составляет проблему и для субъектов этой деятельности. Они могут оказаться отлученными от положительных эффектов собственной результативности, связанных с системой оплаты управленческого труда и продвижения. Неявный или нерегламентированный характер проактивной управленческой деятельности создает эффект ее несовпадения с характеристиками управленческого труда (табл. 1).

Эти различия должны быть преодолены за счет содержательных и технологических трансформаций системы управления персоналом, что требует изменений не только в области технологии управления персоналом, но и в области ее идеологии. В основе этой идеологии должно лежать новое (по сравнению с традиционным)

Таблица 1

**Соотношение проактивной управленческой деятельности и управленческого труда**

| <b>Критерии различия</b>                | <b>Проактивная управленческая деятельность</b>        | <b>Управленческая деятельность как управленческий труд</b>                                            |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Должностная регламентация               | Отсутствует                                           | Регламентирована штатным расписанием                                                                  |
| Статус подчиненных                      | Не определен                                          | Регламентирован организационной структурой                                                            |
| Действия подчиненных                    | Добровольный характер                                 | Нормативный характер (исполнение распоряжений)                                                        |
| Управленческий инструментарий           | Не определен                                          | Регламентирован локальными нормативными актами                                                        |
| Время исполнения управленческой функции | Не определено                                         | Определено регламентами                                                                               |
| Объект управления                       | Не определен, избирается самостоятельно               | Задан функциональной структурой организации                                                           |
| Цель управления                         | Не определена, избирается самостоятельно              | Задана стратегическими и тактическими задачами в соответствии с функциональной структурой организации |
| Ответственность                         | Не определена                                         | Регламентирована должностной инструкцией                                                              |
| Оплата труда                            | В соответствии с нормами оплаты функционального труда | В соответствии с нормами оплаты управленческого труда                                                 |
| Оценка результатов                      | Не регламентирована                                   | Формализована                                                                                         |

представление об управленческом потенциале как источнике управленческой активности, продуктивности и результативности.

Традиционное понимание управленческого потенциала представлено двумя противоположными концепциями, рожденными в рамках различных наук — экономики и психологии. Экономические представления об управленческом потенциале являются следствием развития ресурсной парадигмы, в рамках которой работники, наделенные различными свойствами, качествами, способностями, рассматриваются как ресурс социально-экономических систем. Потенциалом в этом случае считаются все качества работников (как реальных, так и будущих), которые могут быть задействованы социально-экономической системой в качестве источника производительного труда высокого качества. Масштаб социально-экономической системы задает метрику управленческого потенциала: управленческий потенциал региона, потенциал отрасли, предприятия. При этом носителями управленческого потенциала одновременно представляются как сами социально-экономические системы, так и отдельные категории работников как структурная часть, составляющая этих систем: управленческий потенциал кадров управления, управленческий потенциал кадрового резерва. В этих представлениях управленческий потенциал воспринимается как объект внешнего управления, инструментами которого выступают образо-

вание, система повышения квалификации, карьерные программы и иные технологии мотивации управленческого труда.

Психологический подход к определению управленческого потенциала фокусируется на субъекте управленческого труда, который рассматривается не только как носитель, но и как полноправный распорядитель собственного потенциала, рассматриваемого как потенциал личности или потенциал субъекта профессиональной деятельности. В этом случае центром внимания становятся внутренние механизмы (усилия) и инструменты (компетенции), обуславливающие как развитие потенциала, так и его применение.

Существенным противоречием между представленными подходами является противоречие в определении бенефициара управленческого потенциала: экономика отдает приоритет социально-экономической системе, психология — суверенной личности. Это противоречие сразу обнаруживается, как только проблема оценки, развития и применения управленческого потенциала начинает рассматриваться на микроэкономическом уровне — в масштабах конкретной организации. Именно на этом уровне артикулируются такие проблемы, как дефицит управленческих кадров (когда отсутствуют явные кандидаты на управленческие вакансии), отток кадров, подготовленных за счет организации, к конкурентам или на иной профильный рынок труда [7], а также параллельно существующие с ними проблемы «сломанной лестницы» [18] или тупиковых должностей, высокой внутренней конкуренции [10], являющиеся проявлениями ограничений, создаваемых пирамидальной организационной структурой. Разрешение указанного противоречия существенным образом зависит от характеристик макросреды [13]: в неблагоприятных экономических условиях и в условиях сжатого рынка труда в большинстве случаев выигрывает организация, так как работники предпочитают сохранять существующий контракт с работодателем, в период экономического роста и в центрах деловой активности (мегаполисах) выигрыш в использовании управленческого потенциала остается за работником, активно использующим возможности выбора условий реализации своего потенциала. Соответственно, можно предположить, что в благоприятных условиях показателем адекватности оценки и использования управленческого потенциала персонала в конкретной организации является низкая текучесть кадров с высоким потенциалом, а в неблагоприятных условиях — показатели удовлетворенности, вовлеченности и лояльности персонала.

Преодоление противоречия между имманентностью управленческого потенциала конкретному работнику и потребностью его применения в рамках социально-экономической системы возможно за счет изменения ориентации технологий управления персоналом. Они должны быть ориентированы не на развитие индивидуальных характеристик работников (компетенций, лидерства, профессионализма), а на развитие характеристик персонала организации как особой функциональной системы. В этой связи важно понимать, что управленческий потенциал персонала как его особое свойство не обладает характеристиками аддитивности, транзитивности и конгруэнтности.

Неаддитивность выражается в том, что сумма потенциалов работников не является показателем потенциала персонала. Интегральные показатели могут существенно превышать суммарные показатели (принцип эмерджентности), а могут оказаться существенно ниже вследствие эффекта направленной синергии [8]. Направленность синергетического эффекта задается системой управления персоналом. Невозможность использования транзитивных операций в широком диапазоне технологий управления персоналом означает, что показатели, полученные при оценке этих компонентов в разных ситуациях и при разных условиях, могут свидетельствовать о различных процессах, формирующих эти показатели. Это затрудняет применение любых результатов, полученных в технологиях срезовой оценки управлен-

ческого потенциала, например в технологиях оценки управленческих компетенций или технологиях оценки управленческого потенциала на основании оценки уровня образования, стажа управленческой деятельности, возраста работников. Возникает серьезный вопрос о том, что важнее — формировать указанные характеристики или определять диапазон их применения.

Еще одной особенностью управленческого потенциала персонала как целостного явления выступает его неконгруэнтность. Это обстоятельство также связано с тем, что управленческий потенциал персонала, как и любая иная форма человеческого потенциала, является динамичной самонастраиваемой и саморазвивающейся системой, адаптирующейся к условиям (переменным факторам) в рамках определенной функции. Его объем и структура не соответствуют сумме проявлений, которые можно зафиксировать в конкретный момент подобной адаптации. Это приводит к тому, что оценка потенциала в одной ситуации (например, при аттестации в рамках актуальной должности) ничего не может сказать о потенциале относительно должностей иного уровня.

Управленческий потенциал персонала конкретной организации выступает как предмет управления персоналом. Управленческий потенциал персонала — качественный результат соотнесения способностей и готовности персонала организаций к осуществлению управленческой деятельности в виде постановки проблем, принятия решений и их реализации в совместной деятельности и того объема задач, который адресуется различным категориям персонала в соответствии со сложившейся организационно-управленческой практикой. Управленческий потенциал персонала как соотношение между способностями работников решать управленческие задачи и диапазоном этих задач может находиться в одном из трех состояний: быть дефицитным (когда объем управленческих задач превышает способности и готовность персонала к их решению), быть оптимальным (когда все задачи могут быть решены персоналом) или находиться в состоянии профицита (когда реальные способности работников превышают уровень объективных требований к ним).

Система управления персоналом при этом может оценивать управленческий потенциал персонала адекватно (то есть в соответствии с характером актуальных и перспективных задач организации) или неадекватно (то есть на основании абстрактных моделей, не соответствующих реалиям стратегии, тактики организации и динамике ее конкурентного окружения, характеру социально-экономической ситуации). Соотношение характеристик управленческих возможностей персонала и особенностей их оценки приводит к тому, что управленческий потенциал персонала конкретной организации может быть отнесен к одному из шести типов: развивающемуся, используемому, инновативному, квази-потенциалу, эксплуатируемому и игнорируемому потенциалу (табл. 2).

Основными причинами неадекватной оценки управленческого потенциала персонала выступают следующие.

Во-первых, оценка узких категорий персонала (только руководителей конкретных категорий, только кадрового резерва). Все специалисты, занимающиеся методологией оценки управленческого потенциала [6; 9], утверждают, что первичные критерии отбора для последующей оценки существенно искажают картину управленческого потенциала и приводят к тому, что дорогостоящие процедуры (в частности — ассессмент-центр) оказываются прогностичными не более чем на 30–40%.

Во-вторых, для различных категорий управленческого персонала применяются различные критерии оценки (в частности — в моделях компетенций гражданских служащих [17]), что позволяет решать задачи адекватности расстановки кадров в узком диапазоне задач. Технологии, основанные на таких оценках, позволяют не допустить пребывание на управленческой должности работника, не соответствующего



Типология управленческого потенциала персонала

| Оценка потенциала системой управления персоналом | Управленческий потенциал персонала                                                                                                                                     |                                                                                                                                                        |                                                                                                       |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | Дефицит                                                                                                                                                                | Оптимум                                                                                                                                                | Профицит                                                                                              |
| Адекватная оценка                                | Развивающийся потенциал                                                                                                                                                | Используемый потенциал                                                                                                                                 | Иновативный потенциал                                                                                 |
|                                                  | Обучение и развитие кадров                                                                                                                                             | Расстановка кадров в соответствии с характеристиками потенциала                                                                                        | Развитие управленческих ролей и способов реализации потенциала                                        |
| Неадекватная оценка                              | Квази-потенциал                                                                                                                                                        | Эксплуатируемый потенциал                                                                                                                              | Игнорируемый потенциал                                                                                |
|                                                  | Переоценка формальных признаков потенциала (уровня образования, показателей сменности или устойчивости кадров, замещения должностей представителями кадрового резерва) | Отсутствие рефлексии наиболее эффективных компонентов ресурса, создание очагов напряженности (переложение задач с одних категорий персонала на другие) | Недооценка отдельных категорий персонала и/или отдельных работников, отток высокопотенциальных кадров |

щего ее требованиям, но не способствуют раскрытию потенциала работников относительно требований должностей иных уровней.

В-третьих, практически отсутствуют инструменты и технологии оценки управленческого потенциала персонала как системного целого, выражающегося не в потенциале отдельных работников, а в потенциале подразделений, рабочих и управленческих команд, прежде всего — кросс-функциональных, объединяющих работников разных подразделений.

Указанные причины приводят к тому, что системы управления персоналом ориентированы на работу с развивающимся и используемым управленческим потенциалом, оставляя за пределами контроля остальные типы управленческого потенциала, во многом являющиеся следствием сложившейся практики, и только конкретные события (в частности — массовый отток или постоянный дефицит кадров) могут стать основаниями для изменения идеологии работы с персоналом в области раскрытия и использования его управленческого потенциала.

Для того чтобы указанные проблемы были разрешены, а противоречия преодолены, необходимо двигаться по пути преобразования проактивной управленческой деятельности в управленческий труд с наделением ее всеми характеристиками и атрибутами управленческого труда. Прежде всего решение такой задачи возможно за счет выявления управленческого потенциала, превышающего требования к должностям, которые занимают работники. Для этого необходимо использовать единые системы оценки (например, метрики управленческих компетенций) ко всему персоналу, имеющему высшее образование. Исследования показывают [5], что до 40% персонала имеют характеристики, превышающие требования к занимаемым должностям, притом что до 50% кадрового управленческого резерва этими характеристиками не обладает. Устранение подобного дисбаланса возможно только за

счет того, что обучение и развитие управленческого потенциала будут носить инициативный характер, групповую (командную) форму [3] и ориентированность на решение актуальных и перспективных задач, характерных для конкретной организации и условий ее деятельности [4].

В текущей организационной практике наряду с формированием карьерных маршрутов для работников с высоким управленческим потенциалом рекомендуется развивать механизмы обогащения труда за счет привнесения управленческих ролей в структуру труда специалистов. Новые управленческие роли обнаруживаются в области обучения и развития персонала, информационного сопровождения изменений и реализации инноваций. Наиболее важными оказываются в этой связи не только роли наставника, коуча, фасилитатора, внутреннего тренера, но и роли, связанные с выполнением функций коммуникации и продвижения значимых для организации ценностей, представлений, способов деятельности и форм поведения. Для решения этой задачи важно использовать персонал с высоким управленческим потенциалом в качестве ведущих (модераторов) различных мероприятий, информаторов, доводящих до персонала подразделений важные решения, интеграторов мнений и позиций работников по сложным вопросам.

Институционализированная подобным образом проактивная управленческая деятельность превращается из формы индивидуальной добровольной управленческой активности в стройную систему управленческого труда особого рода, регулируемого и используемого организацией в соответствии с ее потребностями. Институционализация представляет собой организационный механизм придания труду персонала, обладающего высоким управленческим потенциалом, нового качества, заключающегося в функциональном обогащении, ролевом разнообразии, статусной поддержке. Реализация этого механизма позволяет использовать потенциал персонала для обеспечения функциональной гибкости жестких организационных структур.

Представленный анализ современных особенностей профессиональной деятельности и управленческого труда как ее разновидности позволяет утверждать, что назрела потребность в существенном изменении подходов к формированию технологий управления персоналом, изменении ее принципов и методов. Рассмотрение проблем раскрытия и использования управленческого потенциала персонала показывает, что он, как любой иной предмет управления персоналом, зависит от локуса рассмотрения, базовой методологии, на основании которой формируются конкурные технологии и программы управления персоналом. Использование новых подходов позволяет развивать организационную культуру, преобразует организационный контекст, насыщая его новыми формами взаимодействия работников разных управленческих уровней. Механизм обогащения труда конкретной категории персонала — персонала с высоким управленческим потенциалом — становится механизмом продвижения и закрепления в организации особых ценностей, связанных с инициативностью, вовлеченностью и развитием организационного гражданства.

## Литература

1. Долженко Р. А. Вовлеченность участников краудсорсинговых проектов // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. № 3. С. 29–37.
2. Журавлев А. Л., Нестик Т. А. Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований. М.: Ин-т психологии РАН, 2010. 248 с.
3. Екатиринославский Ю. Ю. Подготовка резерва ключевых менеджеров для российских компаний: старые проблемы и новые решения // Управление развитием персонала. 2005. № 1. С. 50–54.
4. Кондратьев Э. В. Системно-институциональное развитие управленческого персонала предприятия: теория и эффективность. Пенза: ПГУАС, 2012. 316 с.
5. Кудрявцева Е. И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2012. 340 с.



6. Куприянов Е. А. Стоит ли игра свеч: валидность центров оценки // Организационная психология. 2011. Т. 1, № 1. С. 50–58.
7. Логинова Ю. Рынок труда управленческих кадров — посткризисные трансформации // Справочник по управлению персоналом. 2011. № 3. С. 98–100.
8. Хаймович И. Н., Кузьмина Н. М. Методология системного подхода к анализу процессов формирования и развития кадрового потенциала организации // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2013. Т. 15, № 6 (2). С. 525–527.
9. Хермелин И., Лайвенс Ф., Робертсон А. Прогностическая валидность Центра оценки: мета-анализ / Пер. с англ. Е. Лурье, В. Тихомирова // Организационная психология. 2011. Т. 1, № 1. С. 39–49.
10. Hodgkinson G. Ph., Sparrow P. R. The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process (Managing Work and Organizations). Philadelphia: Open University Press, 2002. 432 p.
11. Huselid M. A., Becker B. E. Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management // Journal of Management. 2011. Vol. 37, N 2, P. 421–428.
12. Invisible management: The social construction of leadership // Eds. by E. Sjostrand, J. Santberg, M. Tyrstrup. London: Cengage, 2002. 280 p.
13. Johns G. The nature of work, the context of organizational behavior, and the application of industrial organizational psychology // Canadian Psychology. 1998. N 39. P. 149–157.
14. Kahai S. S., Avolio B. J. Effects of leadership style and anonymity on the discussion of an ethical issue in an electronic meeting system context // S. Weisband (Ed.) Leadership at a distance: Research in technologically supported work. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2008. P. 513–538.
15. Koculowski M. D. Shared Leadership: Is it Time for a Change? // Emerging Leadership Journeys. 2010. Vol. 3, Iss. 1. P. 22–32.
16. Matthews J. Assessing Organizational Effectiveness: The Role of Performance Measures // The Library Quarterly. 2011. N 81. P. 83–110.
17. OECD Reviews of Human Resource Management in Government. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development, 2009. 192 p.
18. Osterman P. Recognizing the value of middle management // Global Business. 2009. N 73 (6). P. 31–38.
19. Ramthun A. J. Shared Leadership in Dangerous Environments: Testing a Model for Military Teams Using Mixed Methods Research. Lincoln: University of Nebraska, 2013. 155 p.
20. Rockar H. M., Kohun F. G. Highs and Lows of Organizational Decision Making and the Relationship to Collaboration and Technology Tools // Issues in Informing Science and Information Technology. 2011. Vol. 8. P. 175–208.
21. Rouleau L., Balogun J. Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence // Journal of Management Studies. 2011. N 48 (5). P. 953–983.
22. Shi W., Markoczy L., Dess G. The role of middle management in the strategy process: group affiliation, structural holes and tertiuslungens // Journal of management. 2009. Vol. 35, Iss. 6. P. 1453–1480.
23. Ulrich D., Smallwood N., Sweetman K. The Leadership Code: Five Rules to Lead by. N. Y.: Harvard Business Review Press, 2008. 208 p.

## References

1. Dolzhenko R. A. *Involvement of participants of crowdsourcing projects* [Vovlechenost' uchastnikov kraudsoringovykh proektov] // Bulletin of Omsk University. Economy series [Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»]. 2014. N 3. P. 29–37. (rus)
2. Zhuravlev A. L., Nestik T. A. *Psychology of management of joint activity: New directions of researches* [Psikhologiya upravleniya sovmestnoi deyatel'nost'yu: Novye napravleniya issledovaniy]. M.: Publishing house "Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences" [Izdvo «Institut psikhologii RAN»], 2010. 248 p. (rus)
3. Ekaterinoslavsky Yu. Yu. *Education of a reserve of key managers for the Russian companies: old problems and new decisions* [Podgotovka rezerva klyuchevykh menedzherov dlya rossiiskikh kompanii: starye problemy i novye resheniya] // Management of the personnel development [Upravlenie razvitiem personala]. 2005. N 1. P. 50–54. (rus)

4. Kondratyev E. V. *System and institutional development of the administrative personnel of the enterprise: theory and efficiency* [Sistemno-institutsional'noe razvitiye upravlencheskogo personala predpriyatiya: teoriya i effektivnost']. Penza: PGUAS, 2012. 316 p. (rus)
5. Kudryavtseva E. I. *Competences and management: competences of management, competence of managers, management of competences* [Kompetentsii i menedzhment: kompetentsii v menedzhmente, kompetentsii menedzherov, menedzhment kompetentsii]. SPb.: RANEPa SZIU [SZIU RANKhiGS], 2012. 340 p. (rus)
6. Kupriyanov E. A. *Is it worth doing: validity of the Appraisal centers* [Stoit li igra svech: validnost' Tsentrov otsenki] // Organizational psychology [Organizatsionnaya psikhologiya]. 2011. Vol. 1, N 1. P. 50–58. (rus)
7. Loginova Yu. *Labor market of administrative personnel — post-crisis transformations* [Rynok truda upravlencheskikh kadrov — postkrizisnye transformatsii] // Reference book on human resource management [Spravochnik po upravleniyu personalom]. 2011. N 3. P. 98–100. (rus)
8. Haymovich I. N., Kuzmina N. M. *Methodology of system approach to the analysis of processes of formation and development of personnel capacity of the organization* [Metodologiya sistemnogo podkhoda k analizu protsessov formirovaniya i razvitiya kadrovogo potentsiala organizatsii] // News of the Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences [Izvestiya Samarskogo nauchnogo tsentra Rossiiskoi akademii nauk]. 2013. Vol. 15. N 6 (2). P. 525–527. (rus)
9. Hermelin E., Lievens F., Robertson I. *Assessment Center Validity for the prediction of supervisory performance ratings: a meta-analysis* [Prognosticheskaya validnost' Tsentra otsenki: meta-analiz] / Translation from English E. Lurie, V. Tikhomirov // Organizational psychology [Organizatsionnaya psikhologiya]. 2011. Vol. 1. N 1. P. 39–49. (rus)
10. Hodgkinson G. Ph., Sparrow P. R. *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process* (Managing Work and Organizations). Philadelphia: Open University Press, 2002. 432 p.
11. Huselid M. A., Becker B. E. *Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management* // Journal of Management. 2011. Vol. 37, N 2, P. 421–428.
12. *Invisible management: The social construction of leadership* // Eds. by E. Sjostrand, J. Santberg, M. Tyrstrup. London: Cengage, 2002. 280 p.
13. Johns G. *The nature of work, the context of organizational behavior, and the application of industrial organizational psychology* // Canadian Psychology. 1998. N 39. P. 149–157.
14. Kahai S. S., Avolio B. J. *Effects of leadership style and anonymity on the discussion of an ethical issue in an electronic meeting system context* // S. Weisband (Ed.) *Leadership at a distance: Research in technologically supported work*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2008. P. 513–538.
15. Koculowski M. D. *Shared Leadership: Is it Time for a Change?* // Emerging Leadership Journeys. 2010. Vol. 3, Iss. 1. P. 22–32.
16. Matthews J. *Assessing Organizational Effectiveness: The Role of Performance Measures* // The Library Quarterly. 2011. N 81. P. 83–110.
17. *OECD Reviews of Human Resource Management in Government*. Paris: Organization for Economic Co-operation and Development, 2009. 192 p.
18. Osterman P. *Recognizing the value of middle management* // Global Business. 2009. N 73 (6). P. 31–38.
19. Ramthun A. J. *Shared Leadership in Dangerous Environments: Testing a Model for Military Teams Using Mixed Methods Research*. Lincoln: University of Nebraska, 2013. 155 p.
20. Rockar H. M., Kohun F. G. *Highs and Lows of Organizational Decision Making and the Relationship to Collaboration and Technology Tools* // Issues in Informing Science and Information Technology. 2011. Vol. 8. P. 175–208.
21. Rouleau L., Balogun J. *Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence* // Journal of Management Studies. 2011. N 48 (5). P. 953–983.
22. Shi W., Markoczy L., Dess G. *The role of middle management in the strategy process: group affiliation, structural holes and tertiuslungens* // Journal of management. 2009. Vol. 35, Iss. 6. P. 1453–1480.
23. Ulrich D., Smallwood N., Sweetman K. *The Leadership Code: Five Rules to Lead by*. N. Y.: Harvard Business Review Press, 2008. 208 p.