

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 («анонимами» — 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]. Основным 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, институализированные) 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 нерелексированный 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)

Соотношение проактивной управленческой деятельности и управленческого труда

Критерии различия	Проактивная управленческая деятельность	Управленческая деятельность как управленческий труд
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 соотношения 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 персонала 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 соответствующей

Типология управленческого потенциала персонала

Оценка потенциала системой управления персоналом	Управленческий потенциал персонала		
	Дефицит	Оптимум	Профицит
Адекватная оценка	Развивающийся потенциал	Используемый потенциал	Инновативный 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.

Институализированная 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, ролевой 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. Екатеринославский 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. *Логина 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. *Koccolowski 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* [Vovlechennost' uchastnikov kraudsorsingovykh 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 razvitie 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.: RANEPА 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 – postkrisisnye 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. Kocolowski 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.