

# **ВОПРОСЫ АКМЕОЛОГИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СЛУЖБ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

**АВТОРЫ: КРАСНОВ И.З., ТУРОВ А.А., Богульская Н.А.**

## **Акмеология – новое направление междисциплинарных исследований человека**

Акмеология (греч. *акме* - вершина, расцвет) изучает закономерности и технологии развития профессионализма и творчества как акме-форм оптимального осуществления всевозможных видов профессиональной деятельности.

### **Четыре основных этапа развития акмеологии:**

**Первый** – латентный, когда складывались исторические, культурологические, социальные, философские, научные, практические, педагогические предпосылки выделения в научном познании новой сферы человековедения.

**Второй** – номинационный, когда социальная потребность в такого рода знании была осознана и обозначена путем введения Н. Рыбниковым в 1928 году специального термина "акмеология".

**Третий** – инкубационный, его начало датируется возникновением концептуальной идеи Н. Кузьминой о необходимости констелляции исследований акмеологической проблематики в качестве новой области человекознания.

**Четвертый** – институциональный – связан с созданием ряда социальных структур: акмеологической кафедры, лабораторий в вузах и, наконец, Международной академии акмеологических наук.

## Типы методологических ориентаций в акмеологии

### ***Естественнонаучная ориентация:***

**во-первых**, акмеология методологически во многом следует дисциплинарным стандартам (изучение в эксперименте фактов, механизмов, закономерностей), которые сложились в классическом естествознании.

**во-вторых**, при анализе рядов акмеологических проблем имеет место апелляция к естественнонаучным знаниям из сферы возрастной физиологии, психогенетики, психофизиологии труда.

### ***Гуманитарная ориентация:***

принадлежа к наукам о человеке, акмеология обретает свою онтологическую определенность, с одной стороны, на базе генетического взаимодействия с другими науками, а с другой – в предметном обособлении от них в качестве формирующейся самостоятельной дисциплины. Особый акцент делается на изучение созревания мастерства.

### ***Технологическая ориентация:***

это не столько непосредственное взаимодействие с техническими науками, сколько использование присущих им алгоритмически четких стандартов.

## **Связи акмеологии с науками о человеке и обществе**

Философия определяет средства построения акмеологии как комплексной дисциплины, которая, с одной стороны, ассимилирует и интегрирует знания смежных наук о человеке, а с другой – вычленяет и разрабатывает специфические представления о становлении его профессионально-творческого мастерства. Философия ставит методологические рамки построения акмеологии как самостоятельной научной дисциплины фундаментально-прикладного характера.

Акмеология тесно связана с такими социальными науками, как история и культурология, социология и экономика, политология и конфликтология, педагогика и экология. Центральной линией во взаимодействии акмеологии с этими науками служит социально-культурное пространство общественного образования человека как личности и его профессионально-экзистенциальной самореализации в избранной сфере деятельности.

Категория созидательного, культурно осмысленного труда – основная во взаимодействии акмеологии с общественными науками.

Основной категорией, характеризующей ее взаимодействие с науками о человеке, является творчество. Ближайшая к акмеологии – психология.

## Структура рефлексивно-акмеологического подхода к развитию профессионального мастерства

Базовые – *возрастной, образовательный, профессиональный* аспекты акмеологического подхода. Они задают объективное пространство для проявления активности субъекта, ориентированной на развитие своего профессионального мастерства.

Аспекты субъектного пространства реализации акмеологических возможностей: *креативный, экзистенциальный, культурольный*.

Системообразующим фактором акмеологических аспектов является **рефлексивный аспект** мастерства.

Специфика акмеологичности – взаимодействие биологичности, социальности, активности и рефлексивности мастерства человека. Акцент на их доминирование определяется задачами конкретных акмеологических исследований.

Акмеология существенно меняет акценты в сфере профессиональной подготовки и в системе непрерывного образования. При акмеологическом подходе доминирует проблематика развития творческих способностей профессионалов с учетом различных аспектов их подготовки и совершенствования.

## Аспекты их подготовки и совершенствования

**Возрастной аспект** исследования нацелен на диагностику задатков и способностей средствами педологии (изучающей детей и юношей), андрогогики взрослых (в том числе студентов и профессионалов) и геронтологии (ветеранов труда).

**Образовательный аспект** – на диагностику и развитие знаний и умений в системе общего, профессионального и непрерывного образования.

**Профессиональный аспект** – на определение возможностей и результатов осуществления трудовой деятельности через выяснение профпригодности, психологической готовности к данному виду труда и степени социальной ответственности за его процесс и результаты.

**Креативный аспект** – на определение затрачиваемых усилий и успешность их реализации путем выяснения уровня профессионализма, рефлексивно-инновационного потенциала его совершенствования до степени мастерства и оценки социальной значимости инноваций, полученных в процессе творчества.

**Рефлексивный аспект** (связанный с самосознанием личности как развивающегося "Я" и пониманием партнеров по коммуникации в процессе трудовой деятельности) является системообразующим, обеспечивая оптимальное взаимосогласование выделенных акмеологических аспектов профессионализации человека. 6

## **Акмеологические технологии**

Делается акцент на способности самой личности ставить себе задачи, реализовать их, решать свои жизненные и профессиональные проблемы с установкой на получение высоких результатов.

Предложен ряд акмеологических технологий, адресованных самому человеку для помощи в осуществлении им самопознания, саморазвития, самореализации, самосбережения, самовосстановления после стрессов и т.д. Развивающие технологии описаны и успешно применяются в цикле психолого-акмеологических практикумов.

Разработка теоретических основ и экспериментальных подходов в акмеологии дала возможность обратиться к проблеме психолого-акмеологического обеспечения профессиональной деятельности и профессионального обучения кадров. Построена акмеологическая концепция развития профессионала. Разработаны понятия профессионализма деятельности и личности.

Акмеологические исследования позволяют приблизиться к решению практических задач подготовки и расстановки кадров, эффективного стиля управленческой деятельности, формирования управленческой команды и др.

# Современная ситуация в информационном пространстве

Соотношение различных видов потери информации



## Система информационной безопасности

Информационной безопасностью называют комплекс мероприятий по защите информации от неавторизованного доступа, разрушения, модификации, раскрытия и задержек в доступе к информации.

Информационная безопасность развивает традиционное понятие защиты информации и включает в себя три аспекта:

- безопасность информации – состояние всесторонней защищенности информации от внутренних и внешних угроз;
- защиту информации – деятельность по предотвращению утраты и утечки конфиденциальной и утраты защищаемой открытой информации;
- защиту от информации – защищенность информационных систем и субъектов информационных отношений от негативных информационных воздействий.

Основной целью системы информационной безопасности является повышение защищенности информационно-вычислительной инфраструктуры предприятия от информационных угроз на основе снижения рисков информационной безопасности объектов информационно вычислительной инфраструктуры при минимизации затрат на построение комплексной системы безопасности.

## **Ущерб от неправомерных действий в сетевой среде связан:**

- с человеческими жертвами или материальными потерями, вызванными деструктивным использованием элементов сетевой инфраструктуры;
- с возможными потерями (в том числе гибелью людей) от несанкционированного использования информации с высоким уровнем секретности или сетевой инфраструктуры управления в жизненно важных (критических) для государства сферах деятельности;
- затратами на восстановление управляемости сети, вызванными действиями по ее разрушению или повреждению;
- с моральным ущербом, как владельца сетевой инфраструктуры, так и собственного информационного ресурса.

## Комплекс мер для защиты от внутренних угроз

***Первое направление:*** основными организационными мерами защиты информационных ресурсов является разработка и четкое следование общей государственной политике информационной безопасности.

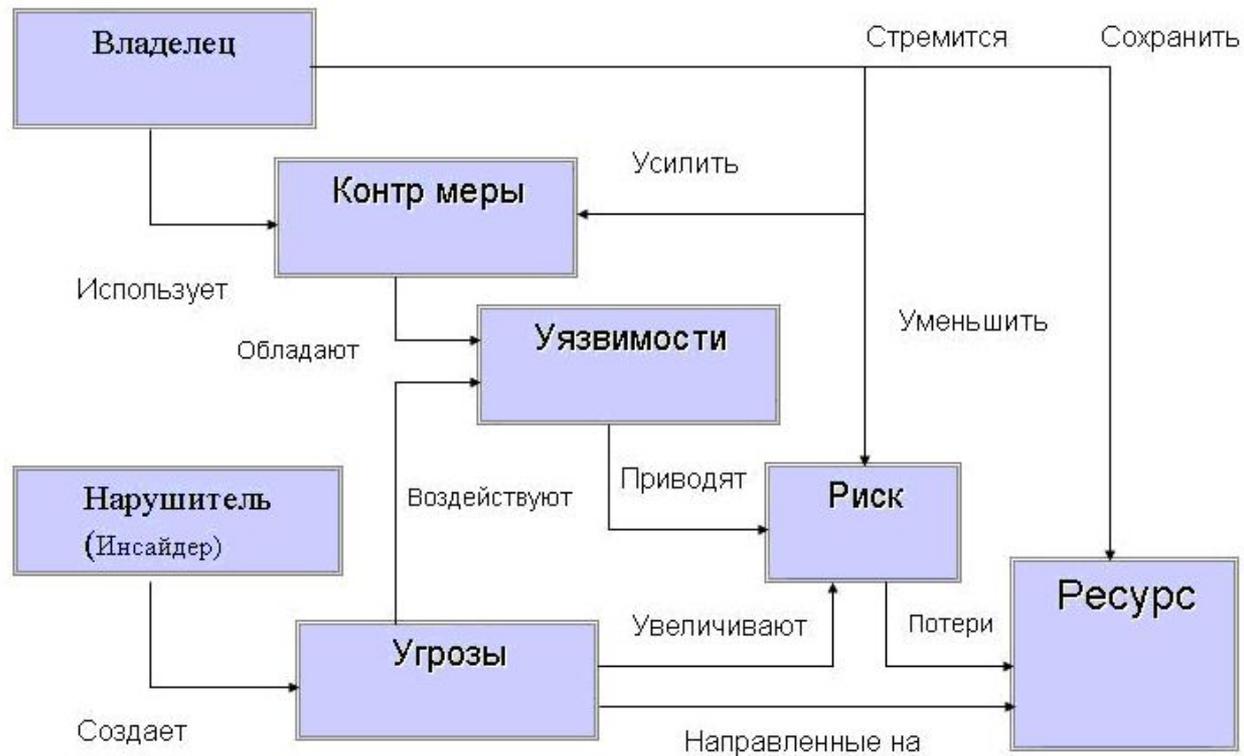
Во главу угла поставлена модель противоборства собственника и злоумышленника, в частности инсайдера.

***Второе направление:*** деятельность по акмеологическому отбору и сопровождению персонала служб информационной безопасности. Проведение постоянного акмеологического мониторинга сотрудников подразделений информационной безопасности.

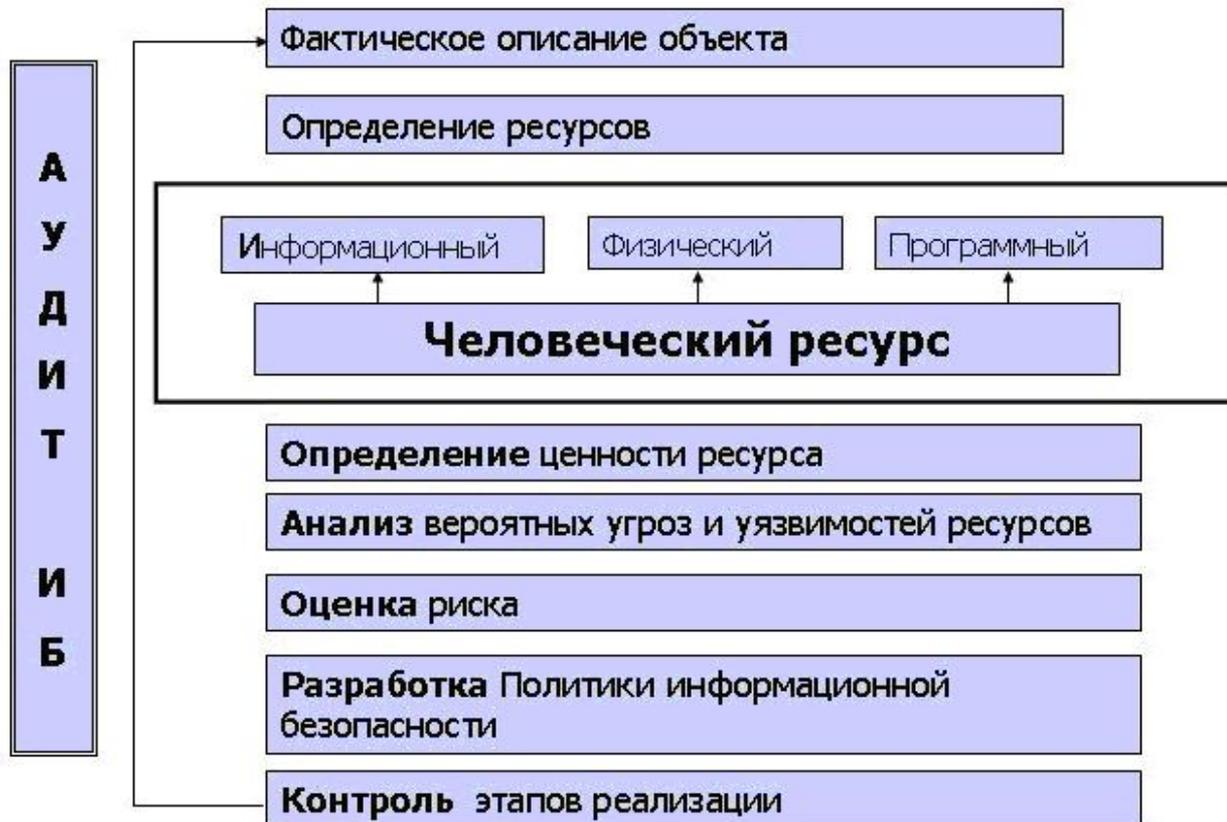
## ***Основные задачи системы ИБ***

- Проведение аудита системы безопасности информационно-вычислительной инфраструктуры с целью выработки единой Политики Информационной Безопасности.
  - Организация системы менеджмента ИБ.
- Определение ценности, критичности и жизненного цикла обслуживаемых информационных ресурсов.
  - информационный; физический;
  - программный; человеческий.
- Личностно-профессиональная диагностика специалистов в соответствии с ценностью, критичностью и жизненным циклом соответствующего ресурса.
  - Расчет вероятности риска утечки конфиденциальной информации и возможных материальных.
- Финансово экономическое обоснование внедрения изменений в систему ИБ.
  - Постоянный технический мониторинг системы – контроль информационных, физических, программных ресурсов.

# Модель построения системы ИБ. Европейский стандарт ISO/IEC 15408



## Порядок оценки ресурсов информационной системы



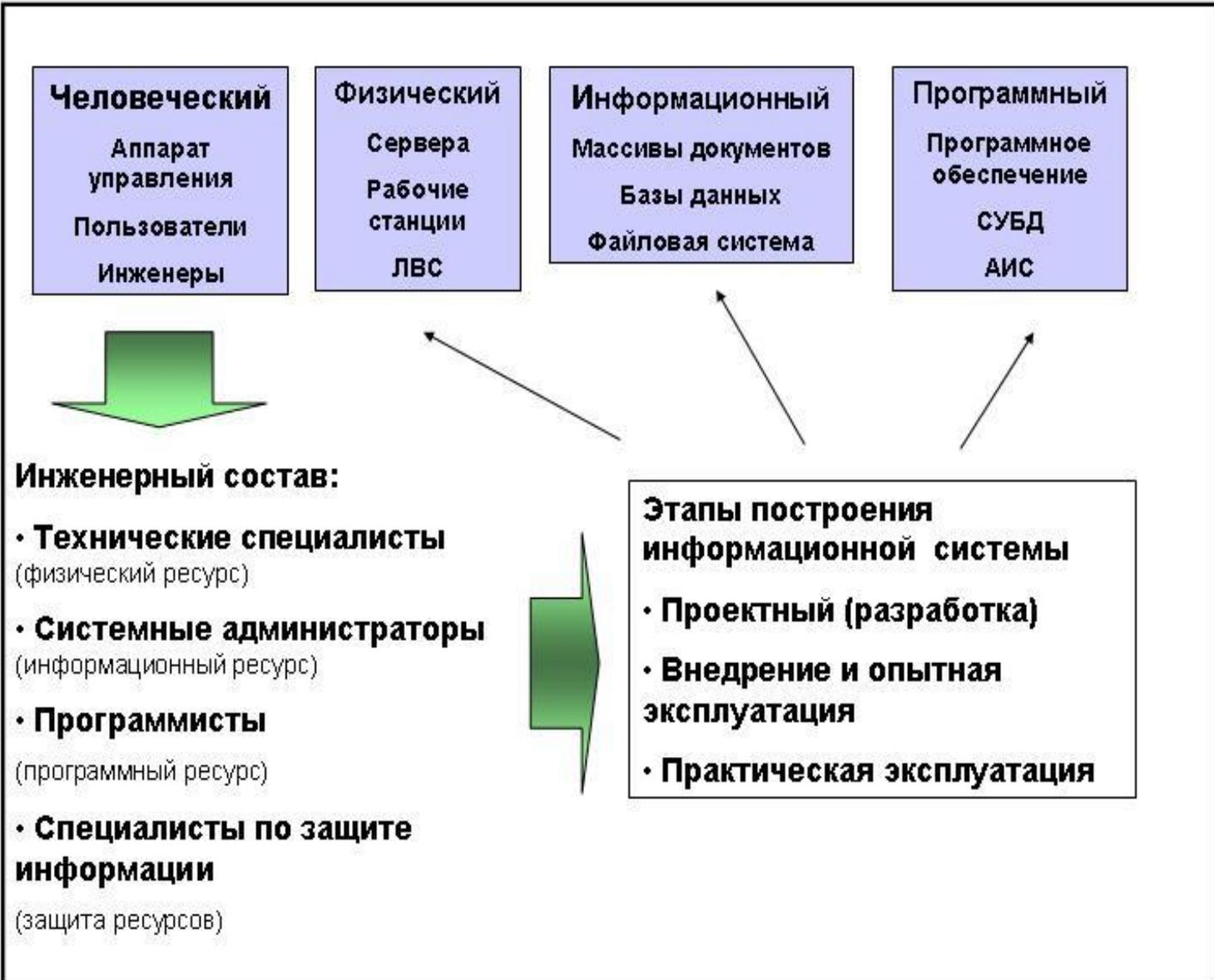
## Моделирование профиля нарушителя

<b>Внешние нарушители (аутсайдеры)</b>	<b>Внутренние нарушители (инсайдеры)</b>
Преступные организации	Администраторы
Конкурирующие организации	Программисты
Клиенты	Пользователи (работники)
Хакеры	Руководители
	Сотрудники, уволенные с работы

**Группа вероятных нарушителей анализируется по следующим параметрам:**

- категории лиц, к которым может принадлежать нарушитель;
  - цели действий нарушителя;
  - способы достижения целей;
- сведения, необходимые нарушителю и период их актуальности;
  - квалификация нарушителя;
  - его техническая оснащённость;
- характер действий нарушителя и наносимый ущерб.

# Оценка человеческого ресурса по этапам разработки и эксплуатации ресурса



## Акмеологическая оценка профессиональной компетентности

Главной задачей акмеологической службы в системе информационной безопасности является подбор и расстановка персонала на основании важности и критичности обслуживаемого ресурса в соответствии с набором компетентностей и психофизических ресурсов человека

Понятия **«компетентность»** и **«компетенция»**:

Существует словарное определение понятия «компетентность», приводимое в «Современном словаре иностранных слов»:

«Компетентный (лат. *competens, competentis* – надлежащий, способный) – знающий, сведущий в определенной области, имеющий право по своим знаниям или полномочиям делать или решать что-либо, судить о чем-либо».

Понятие «компетенция» уже понятия «компетентность», оно входит в него. Компетентность основывается на компетенции, но не исчерпывается ею. Она включает и мотивационный, и этический, и нравственный, и другие аспекты. Таким образом, мы будем рассматривать компетентность как «интегративное качество личности, опосредующее деятельность и направленное на повышение ее эффективности».

## 10 основных компетенций:

**1 группа** – компетенции, относящиеся к самому себе как личности, как субъекту жизнедеятельности:

- здоровьесбережения;
- ценностно-смысловой ориентации в Мире;
- интеграции (структурирование знаний, расширения и приращения накопленных знаний);
- гражданственности (знания и соблюдения прав и обязанностей гражданина, гражданский долг и т.п.);
- самосовершенствования.

**2 группа** – компетенции, относящиеся к взаимодействию человека с другими людьми:

- социального взаимодействия;
- общения.

**3 группа** – компетенции, относящиеся к деятельности человека, проявляющиеся во всех её типах и формах, в том числе учебной и трудовой:

- познавательной деятельности;
- деятельности;
- информационно-технологические.

## **Модель личностно-профессионального профиля руководителя ИТ структуры**

### **Предпринимательская грамотность:**

- понимание экономических принципов работы рыночной системы;
- знание базовых финансовых понятий и институтов;
- знание основных юридических форм организаций предприятий;
- практическое владение двумя языками предпринимателя;
- знание международных стандартов;
- английский язык и второй по направлению деятельности сектора международного рынка;
- практические навыки подготовки бизнес-планов и работы с источниками информации;

### **Лидерские качества:**

- понимание ответственности лидера;
- знание основ психологии работы с людьми;
- способность ясно, кратко, и убедительно доносить свои идеи до любой аудитории.

# Профиль компетентностей для руководителя ИТ (профессиограмма)

Компетентности:

## 1. Стратегическое мышление.

Разработка ИТ стратегии, руководство развитием информационных систем компании; описание и информационное моделирование бизнес-процессов компании; стратегическое планирование.

## 2. Организационно-управленческая.

Построение и обеспечение работы сетей; поддержание информационной безопасности компании.

## 3. Профессионально- коммуникативная.

Выделение и удержание своей зоны ответственности в бизнес-процессе, эффективное взаимодействие с другими участниками бизнес-процесса.

## 4. Информационно-аналитическая.

Способность выстраивать причинно-следственные связи и управлять большими массивами информации.

## 5. Инновационно –исследовательская.

Нестандартность подходов к решению задач.

## 6 Психологическая

Приспособляемость к условиям среды..

## 7. Компетентность в отношении самого себя.

Готовность и способность к самопознанию, саморазвитию.

## 8. Специальные знания.

# Диаграмма профиля должности



## **Подбор и расстановка специалистов системы ИБ на основании важности и критичности обслуживаемого ресурса в соответствии с набором компетентностей**

Специалисты ИТ структуры подразделяются на три подгруппы в соответствии с этапами разработки, развития и эксплуатации информационной системы.

***Первый этап проектный*** – разработка системы. Специалистом данного уровня уделяется наиболее пристальное внимание.

***Второй этап внедрения, тестирования и опытной эксплуатации,*** включающий: поиск и устранение ошибок, допущенных на этапе проектирования, «доводка» системы до требования расчетных ожиданий при разработке системы, гибкое и оперативное реагирование на возникающие внештатные ситуации, разработку алгоритмов выхода совместно с проектантами, программистами. Основные качества эффективных профессионалов для данного этапа – ярко выраженные стремление к лидерству, способность организовывать, подчинять себе людей, создавать команды «мозгового штурма».

***Третий этап практической эксплуатации системы,*** требующий строгого и точного соблюдения норм, правил и инструкций, а в критических случаях – строгое соблюдение алгоритмов выхода из внештатных ситуаций. Предпочтительные психотипы характера – тревожные и ответственные.

## Оценка профессионализма, психофизиологических ресурсов специалистов ИТ структур. Построение карьерограммы с целью расчетов кадровых рисков

С акмеологической точки зрения **профессиональная карьера** – это *специфический вид акмеологической деятельности*, которая является преобразующей и захватывающей многие личностные структуры. Предметом этой карьерной деятельности является личностно-профессиональное развитие, саморазвитие и самосовершенствование человека в его поступательном карьерном движении.

Акмеология профессиональной карьеры предполагает рассмотрение не только психологических аспектов самого движения, но, прежде всего динамику развития личности. Это позволило сформулировать акмеологическое понимание *личностно-профессионального развития как основы профессиональной карьеры специалиста*.

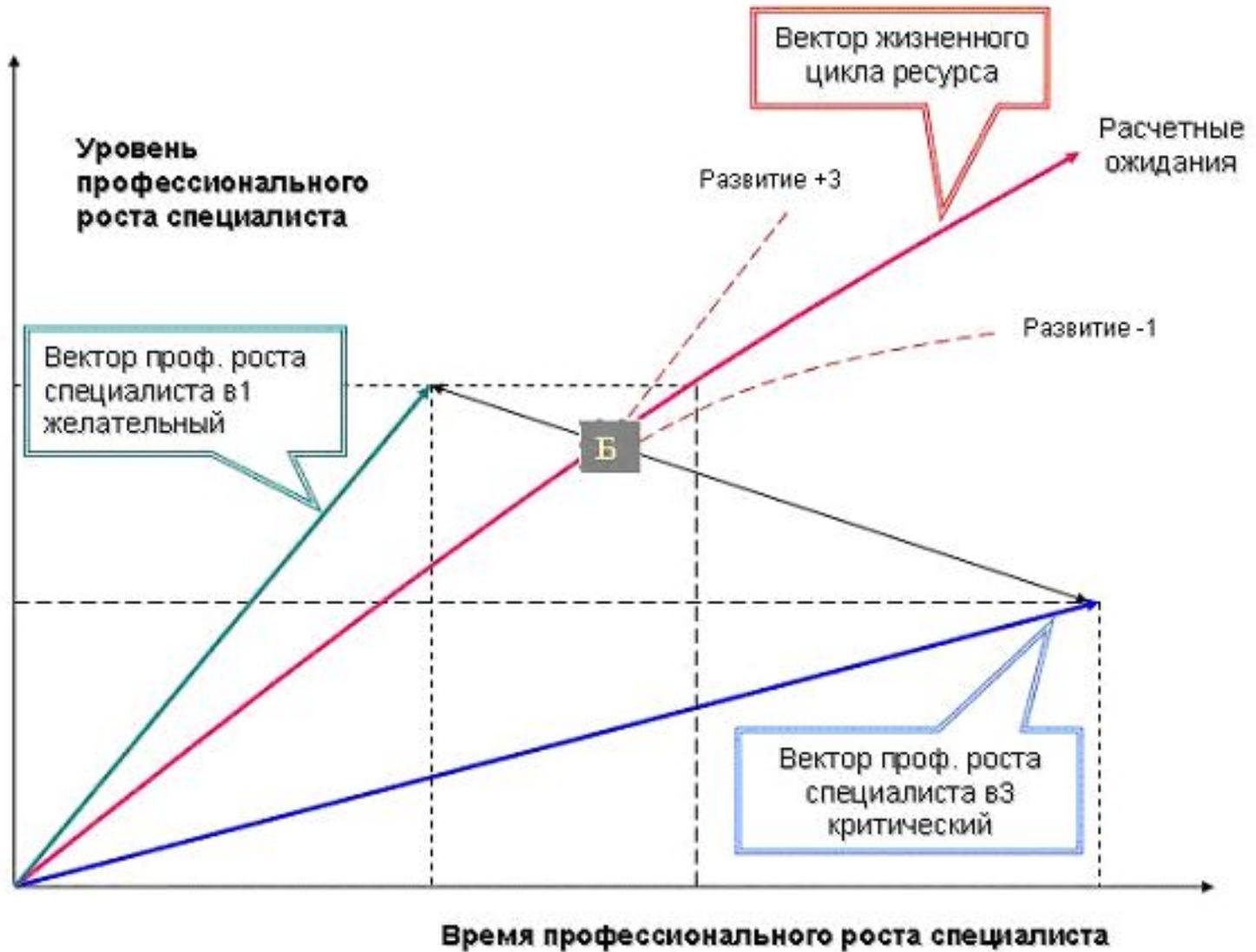
## Стадии карьеры личности

**Первая стадия** – пробная или испытательная (ее сотрудники организации проходят находясь в возрасте до 30 лет). На этой стадии работники всецело поглощены изучением «норм и правил» деятельности, принятых в данной организации. Как правило, им одинаково сложно как «определиться с целями карьеры, так и проявить себя в качестве творческого, готового брать на себя большую ответственность специалиста».

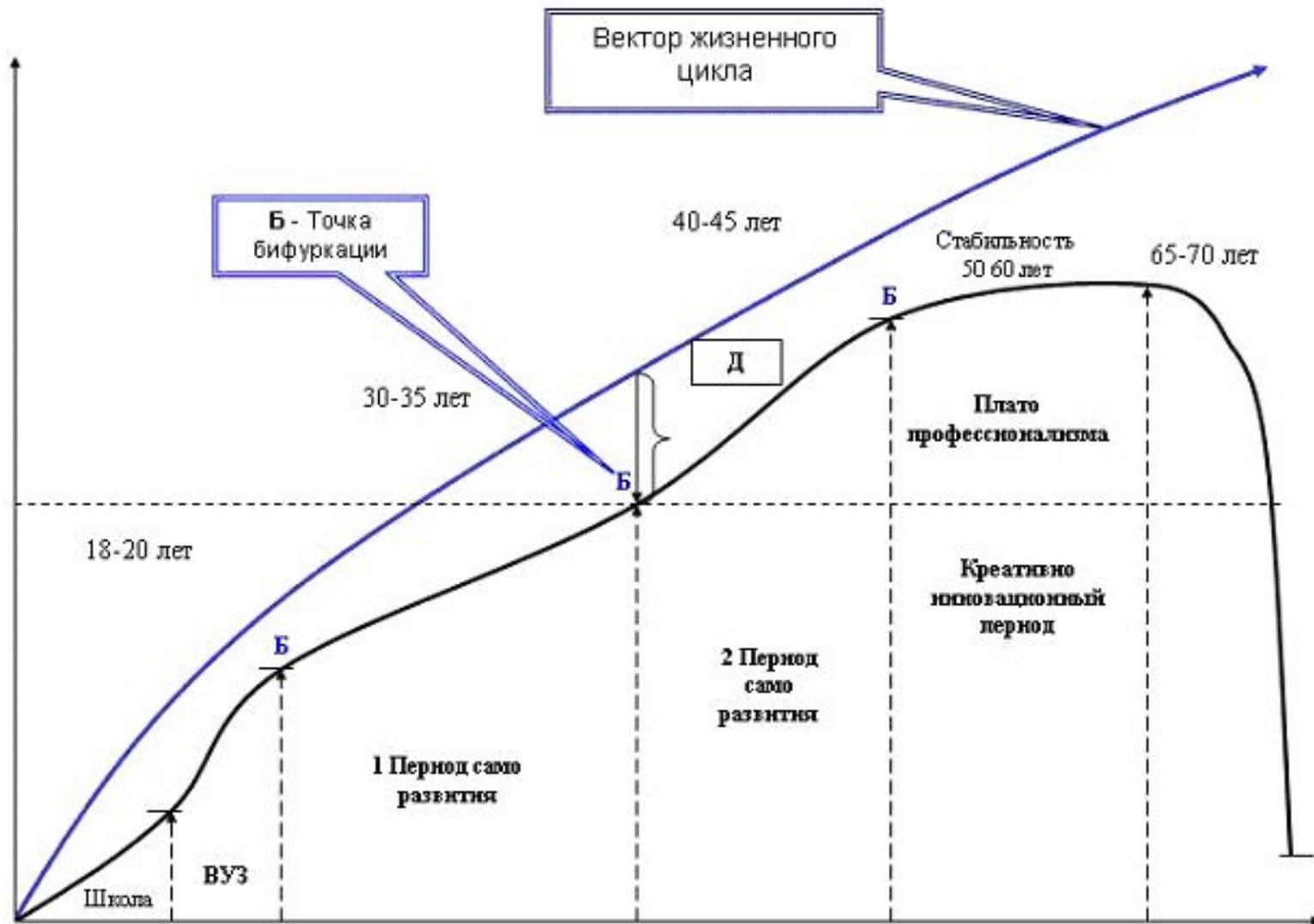
**Вторая стадия** – этап консолидации или стабилизации (от 31 года до 45 лет). На этом этапе работники активно включаются в процесс целеполагания и реализации планов карьеры. Они готовы и активно берут на себя дополнительные полномочия, обязанности и ответственность за качественное исполнение работы.

**Заключительная, третья стадия** – этап сохранения или поддержания профессиональных навыков (свыше 45 лет). Работники на этом этапе карьеры «несколько остывают», меньше включаются в интенсивную профессиональную деятельность, в меньшей степени озабочены конкурированием с коллегами. У них наблюдается снижение интереса к расширению профессиональных возможностей, падает значимость опоры на цель карьеры.

# Возрастные изменения в психике человека



# Влияние уровня готовности специалиста на развитие ресурса



## Модели карьеры

**«Лестница»** характеризует последовательный подъем по служебной иерархии. Работник продвигается по службе, растет его опыт и квалификация. Он занимает высокую должность в период максимальной реализации профессионального и личностного потенциала и удерживаясь на этой должности в течение 8-12 лет. Затем происходит постепенное снижение по служебной лестнице.

**«Трамплин»** характеризуется длительным подъемом по служебной лестнице до высшей управленческой должности с постепенным ростом профессиональных и управленческих знаний и пребывание на этой должности в течение максимально возможного периода времени (20-25 лет). А затем – своего рода «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию.

**«Змея»** предусматривает последовательную и сравнительно быструю смену работником разных функциональных должностей по горизонтали (в каждой должности специалист пребывает, как правило, не более 1-2 лет) с периодическим продвижением по вертикальной лестнице.

**«Перепутье»** описывает пребывание в каждой должности в течение ограниченного срока (до 5 лет) с последующим прохождением комплексной аттестации, по результатам которой принимается решение о повышении, сохранении или понижении должностного уровня.

## **Теория выбора карьеры Голланда.**

6 типов людей:

1. Реалистический – люди, имеющие атлетические или механические способности, любят работать с предметами, машинами;
2. Исследовательский – люди, любящие наблюдать, учиться, исследовать, анализировать, решать;
3. Артистический – люди, любящие работать в неформализованных ситуациях, используя свои богатые способности интуиции, творчества, воображения;
4. Социальный – люди искусные в речах, любящие работать с людьми, целенаправленно избегают систематическую деятельность, включая механическую;
5. Предпринимательский – люди, которые любят оказывать влияние, управлять людьми ради организационных или экономических выгод;
6. Стандартный – люди, любящие работать с фактами, данными, обладающие способностью к вычислениям и расчетам, следующие инструкциям.

## **11 факторов, влияющих на управленческую деятельность**

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения — зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной частью управленческих навыков.

**Продолжение на след.слайде**

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

9. Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного “устаревания”. Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

**Управление в наступающие десятилетия потребует наличия у менеджера следующих навыков и способностей:**

- Способность управлять собой
  - Разумные личные ценности
    - Четкие личные цели
  - Упор на постоянный личный рост
    - Навык решать проблемы
- Изобретательность и способность к инновациям
- Высокая способность влиять на окружающих Знание современных управленческих подходов
  - Способность руководить
  - Умение обучать и развивать подчиненных
- Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы

## 11 потенциальных ограничений для менеджера:

1. Неумение управлять собой.
2. Размытые личные ценности.
3. Смутные личные цели.
4. Остановленное саморазвитие.
5. Недостаточность навыка решать проблемы.
6. Недостаток творческого подхода.
7. Неумение влиять на людей.
8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.
9. Слабые навыки руководства.
10. Неумение обучать.
11. Низкая способность формировать коллектив

## ***Что такое управление собой?***

Управление собой — сложная задача, поэтому полезно определить характерные черты руководителя, хорошо управляющего собой:

- Здоровое тело;
- Отсутствие вредных привычек;
- Энергичность и жизнестойкость;
- Спокойный и сбалансированный подход к жизни и работе;
- Способность справляться со стрессом;
- Эффективное использование времени.

**Все аспекты управления собой взаимосвязаны.**

## **Черты людей, успешно справляющихся со стрессом:**

1. Они способны откладывать проблемы до того момента, пока не окажутся в состоянии справиться с ними.
2. Они специально расслабляются для того, чтобы дать отдых телу и уму от физических и психических нагрузок борьбы со стрессом.
3. Они способны бросить общий взгляд на события своей жизни, не теряя широкой перспективы и не утопая в мелких деталях ситуации.
4. Им удастся управлять развитием стрессовых ситуаций.
5. Они идут навстречу проблемам.
6. Они знают свои возможности и не позволяют себе перенапрягаться.
7. Они не дают себе погрязнуть в состоянии депрессии, но предпочитают установить причину проблемы, чтобы затем взяться за ее решение.
8. Они способны идти на потерю популярности.
9. Они не заставляют себя следовать крайне жестким планам, которые вряд ли можно выполнить.
10. Они активно ограничивают степень своей вовлеченности в работу.

## Этапы в жизни руководителя

Этап 1: 20-24 года	Начало карьеры
Этап 2: около 30 лет	Приобретение определенной компетентности
Этап 3: около 40 лет	Анализ достижений и рассмотрение возможностей для перемен
Этап 4: около 50 лет	Подведение итогов карьеры и подготовка выхода в отставку
Этап 5: около 60 лет	Переход к нерабочей жизни

**Установление личных целей необходимо по следующим причинам:**

- Вы убедитесь в правильности избранного вами пути;
- Сможете лучше оценить уместность ваших действий и опыта;
- Можно будет убедить окружающих в верности вашей точки зрения;
  - Это придаст вам дополнительные силы;
  - Вам удастся укрепить ваше чувство порядка и покоя; и
- Возрастет возможность достижения желательных результатов.

## Вопросник для выяснения возможных причин недостижения цели:

- *Действительно ли ваши цели важны для вас?* Цели, в которых действительно не заинтересованы, обычно не достигаются.
- *Реальны ли ваши цели?* Бывает, что люди устанавливают цели, которых почти невозможно добиться, а потом удивляются своей неудаче.
- *Вложили ли вы в достижение целей достаточно сил и внимания?* Вполне достижимые цели могут быть не реализованы из-за того, что на преодоление препятствий не было приложено достаточно усилий.
- *Сохраняют ли ваши цели актуальность?* Возникновение новых обстоятельств может сделать некоторые ваши цели устаревшими.
- *Достаточно ли вы привлекали к делу окружающих?* Без помощи и поддержки многие проекты обречены. Установление на ранних этапах работы взаимосвязей с окружающими помогает продвижению вперед.
- *Не слишком ли рано вы сдались?* Во многих случаях люди “признают себя побежденными” слишком рано, когда настойчивость могла бы привести к успеху.

## ***Открытый человек:***

### ***Потенциальные преимущества:***

- имеет силу убеждения;
- вызывает доверие и лояльность у других;
  - последователен;
- дает выход своим чувствам и тем самым снижает напряжение;
- берется за трудные дела;
- устанавливает тесные взаимоотношения с другими;
  - беспокоится о том, что происходит;
  - привержен делу;

### ***Потенциальные недостатки:***

- может “подставиться”;
- может вызывать негодование;
- должен испытывать внутренние сомнения;
- признает свои слабости и неудачи;

**Человек-игрок:**  
**Потенциальные преимущества:**

- выглядит эффективным и надежным;
  - гибок;
  - умело оказывает содействие;
- может иметь успех политический;
  - осторожен в обязательствах;
  - может изменить позицию;
- следует прежде всего своим интересам;

**Потенциальные недостатки:**

- может вызывать недоверие;
- отсутствует личный авторитет;
  - подрывает уважение к себе;
- плохо справляется с реальными противоречиями;
- не работает с полной отдачей;

**Способность быть гибким определяется совокупностью следующих навыков:**

- Точно оценивать ситуацию;
  - Слушать других;
- Постоянно пересматривать настоящее;
- Не заикливаться на “старых добрых” временах;
- Получать удовольствие от преодоления препятствий;
- Признавать за другими право совершать ошибки.

**Гибкость тесно связана с открытостью.** Когда люди открыты, они способны воспринимать воздействие тех Изменений, которые происходят вокруг них. Они подвергают сомнению свои устоявшиеся взгляды.

## Характеристика руководителей, имеющих (не имеющих) навыки решения проблем

<i>Неумелое решение проблем</i>	<i>Умелое решение проблем</i>
<p>Постоянно позволяют себе оставлять нерешенные проблемы</p> <p>Используют неверные методы</p> <p>Не используют систематизированный подход</p> <p>Не уточняют, кто “отвечает” за проблему</p> <p>Работают, не имея четких целей</p> <p>Имеют смутные критерии для определения достижения</p> <p>Плохо собирают информацию</p> <p>Неэффективны в планировании</p> <p>Не проводят анализ собраний</p> <p>Плохо координируют работу группы</p>	<p>Постоянно решают проблемы</p> <p>Выбирают подходящие методы</p> <p>Используют систематизированный подход</p> <p>Четко определяют ответственных за проблему</p> <p>Ясно определяют цели в работе каждого</p> <p>Устанавливают четкие критерии для определения успеха</p> <p>Умело обращаются с информацией</p> <p>Эффективно планируют</p> <p>Выделяют время на анализ</p> <p>Эффективно координируют работу группы</p>

## Характеристики руководителя, умеющего (неумеющего) влиять на людей

Не умеющий	Умеющий
<p>Не имеет представления о процессе влияния</p> <p>Его воздействие на окружающих мало</p> <p>Одевается не соответствующим случаю образом</p> <p>Имеет неубедительный внешний вид</p> <p>Нечетко излагает свои мысли</p> <p>Испытывает нехватку уверенности в себе</p> <p>Ведет себя вызывающе</p> <p>Не имеет хороших личных отношений с людьми</p> <p>Не способен поощрять окружающих</p> <p>Имеет негативное представление о себе</p> <p>Отдает нечеткие указания</p> <p>Не имеет стратегии влияния на группы</p> <p>Испытывает нехватку настойчивости</p> <p>Не умеет выслушивать других</p>	<p>Понимает процесс влияния</p> <p>Оказывает значительное воздействие на окружающих</p> <p>Одевается соответствующим случаю образом</p> <p>Имеет убедительный внешний вид</p> <p>Ясно излагает свои мысли</p> <p>Уверен в себе</p> <p>Ведет себя не вызывающе, но уверенно</p> <p>Устанавливает хорошее взаимопонимание</p> <p>Вознаграждает требуемое поведение</p> <p>Имеет реалистическое представление о себе</p> <p>Дает четкие указания</p> <p>Развивает стратегию влияния на группы</p> <p>Стремится быть настойчивым</p> <p>Эффективно прислушивается к другим</p>

## Энергия личности в организации

Люди могут использовать свою энергию тремя следующими способами:

**Позитивно:** Эти люди контролируют свою энергию и способны справляться с неизбежно встречающимися неудачами. Они заинтересованы в свершениях и посвящают себя работе по достижению целей организации. Успех предприятия рассматривается ими как ценная и важная задача.

**Негативно:** Эти люди контролируют свою энергию и способны справляться с неудачами. Однако, высвобождая свою энергию, они не могут получить стоящие результаты. Слишком много времени тратится на жалобы, споры и враждебность. С энергией неверно обращаются. Стремление к достижению организационных целей рассматривается как неуместное и непродуктивное.

**Скованно:** Эти люди не имеют связи с собственным запасом энергии и жизненной силы. Они потеряли способность искать и выражать себя. Они часто расходуют много усилий на то, чтобы не чувствовать себя не отвечающими требованиям, а также на борьбу с трудностями. Их мышление может быть настолько закоснелым, а мировоззрение таким пессимистичным, что они неспособны посвятить себя достижению какой-либо цели. Скованная энергия часто связана с низким интересом к работе и нереализованностью надежд на успешную карьеру.

## **Регуляторы мотивации:**

1. **Рабочая среда.** Обстановка, в которой осуществляется работа, может сильно влиять на отношение и энергию работников. Это значит, что организации стоит вкладывать время, ресурсы и заинтересованность в создание такой обстановки, которая содействовала бы достижению ее задач и отвечала бы потребностям занятых.
2. **Вознаграждение.** Оно включает в себя зарплату и прочие выплаты, выходные и дополнительные выгоды. Дополнительные выгоды получили в последние годы более важное значение.
3. **Безопасность.** Люди редко дают максимум возможного в атмосфере отсутствия безопасности.

## Главные мотиваторы

ЛИЧНОЕ РАЗВИТИЕ	ЧУВСТВО ПРИЧАСТНОСТИ	ИНТЕРЕС И ВЫЗОВ
<p>                     Ответственность                      Эксперименти-                      рование                      Новый опыт                      Возможности                      для                      обучения                      Обратная связь                      Владение                 </p>	<p>                     Подача информации                      Консультации                      Коммуникация                      Представительство                 </p>	<p>                     Интересные                      проекты                      Развивающий опыт                      Возрастающая                      ответственность                      Цели                      Обратная связь с                      продвижением к цели                 </p>

**Указывание. Что это такое.** Лидер тщательно инструктирует и следит за выполнением задачи, оставаясь глубоко вовлеченным во все детали происходящего. Быстро выявляются не соответствующие требованиям работа и неудовлетворительные образцы, и на них указывается тем, кто за это отвечает. Лидер четко разъясняет, чего он ожидает, и настаивает на улучшении, особенно выделяя развитие личного мастерства.

**Когда применять.** Стиль руководства “Указывание” применяется к отдельным лицам и группам, неспособным справиться с задачей и не имеющим желаний учиться самим. Этот подход особенно полезен с вновь принятыми на работу или в случаях, когда приходится возглавить подразделение, на которое “махнули рукой”.

### **Что делать.**

- Будьте четкими по поводу образцов.
- Часто проводите инструктаж.
- Развивайте технические умения людей.
  - Проверяйте выполнение работы.
  - Когда необходимо — наказывайте.
- Отмечайте ошибки и хорошую работу.
- Развивайте чувство гордости за хорошую работу.
  - Будьте тактичным, но жестким.
  - Делайте акцент на результатах.
- Демонстрируя заинтересованность в обучении, помогайте ему.

## ***Популяризация. Что это такое.***

Лидер часто выдвигает новые инициативы и очень активен в указаниях, инструктировании и надзоре за работой. Важным приоритетом считается общение, и лидер вкладывает много сил в знакомство с людьми и развитие контакта с ними. Много внимания уделяется образцам в работе, и работники вовлекаются в их установление. Обсуждается соответствие работы образцам, и работа людей связывается со всей организацией.

## ***Когда применять.***

Этот стиль применяется в отношении более или менее сформировавшихся групп и лиц, которые обладают определенными базовыми навыками, но которым еще многому можно научиться. Этот стиль хорошо подходит к группам, члены которых старательны, но должны больше заботиться о своей работе.

## Стадии развития группы

Полностью способная и  
желающая выполнить работу



Восприимчивая и частично способная



Восприимчивая, но неспособная



Неспособная и не желающая работать

# Стиль руководства для рабочих групп разной зрелости

Уровень зрелости  
рабочей группы

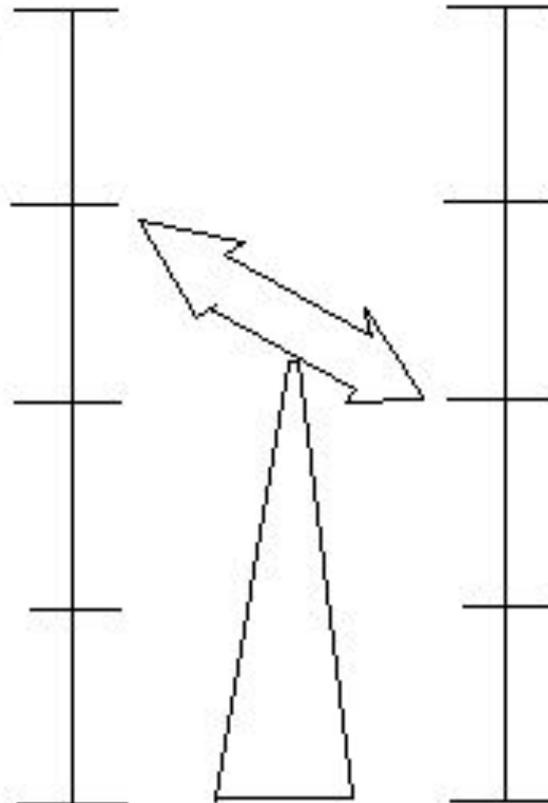
Соответствующий  
стиль руководства

Полностью способная  
и желающая  
выполнять работу

Восприимчивая и  
частично способная

Восприимчивая,  
но неспособная

Неспособная и  
не желающая  
работать



Указывание

Распределение и  
стимулирование

Участие в  
принятии решений

Передача  
полномочий

## Типы конфликта

**Внутриличностный конфликт.** Этот тип конфликта может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

**Межличностный конфликт.** Это самый распространённый тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

**Продолжение на след. слайде 1**

***Конфликт между личностью и группой.*** Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

***Межгрупповой конфликт.*** Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта – конфликт между профсоюзом и администрацией.

## Причины конфликта

**Распределение ресурсов.** Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

**Взаимозависимость задач.** Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определённые типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

**Различия в целях.** Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты – эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

**Продолжение на след. слайде**

***Различия в представлениях и ценностях.*** Различия в ценностях – весьма распространённая причина конфликта. Например, подчинённый может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчинённый может выражать своё мнение только тогда, когда его спрашивают.

***Различия в манере поведения и жизненном опыте.*** Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

***Неудовлетворительные коммуникации.*** Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и её положение среди конкурентов, подчинённые могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Другие распространённые проблемы передачи информации, вызывающие конфликт – неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчинённых точное описание должностных обязанностей. 54

**Функциональные последствия конфликта.** Возможно несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом. Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчинённые не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении ещё до того, как решение начнёт выполняться.

***Дисфункциональные последствия конфликта.*** Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия – условия, мешающие достижению целей.

Неудовлетворённость, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.

Меньшая степень сотрудничества в будущем.

Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации.

Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.

Сворачивание взаимодействия между конфликтующими сторонами.

Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

Смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

# Управление конфликтной ситуацией

## *Структурные методы.*

***Разъяснение требований к работе.*** Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

***Координационные и интеграционные механизмы.*** Это ещё один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространённых механизмов – цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять.

Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, межотдельские совещания. Например, когда в одной из компаний назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями – отделом сбыта и производственным отделом- то была организована промежуточная служба, координирующая объёмы заказов и продаж.

**Общеорганизационные комплексные цели.** Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Компьютерная компания «Apple» всегда раскрывает содержание комплексных общеорганизационных целей, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала. Не менее яркий пример – компания «McDonalds», имеющая сеть недорогих ресторанов быстрого обслуживания по всему миру. С самого начала строительства этой империи руководство уделяло внимание не только ценам, качеству и доле рынка. Оно считало (и, надо полагать, считает и сейчас), что действительно оказывает услугу людям с ограниченными средствами, и эта «социальная миссия» придала больший вес оперативным целям. Поварам и официантам, работающим под вывеской «McDonalds» легче соблюдать жесткие стандарты в контексте помощи обществу.

**Структура системы вознаграждений.** Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению *общеорганизационных* целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

## ***Межличностные стили разрешения конфликтов.***

***Уклонение.*** Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция – не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

***Сглаживание.*** При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется и в конечном итоге произойдет «взрыв».

***Принуждение.*** В рамках этого стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

**Компромисс.** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме, может сократить время поиска альтернатив.

**Решение проблемы.** Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации. Ниже приведены некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

Определите проблему в категориях целей, а не решений.

После того, как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон.

Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.

Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.

Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

Распределение респондентов (n = 19) по аутокогнитивному стилю принятия аутоинформации (в % от общего числа опрошенных) и выявление ведущего аутокогнитивного канала получения аутоинформации (в % от общего числа респондентов в группе по аутокогнитивному стилю)

Группы по аутокогнитивному стилю (в%)	Каналы получения информации о себе (в %)			
	I	II	III	IV
	Мыслительный (посредством мыслительной деятельности)	Коммуникативный (в процессе общения, обратной связи, через оценки других людей)	Эмоциональный (через чувства, эмоции, переживания и т. д.)	Объективированный (основываясь на результатах диагностики)
1. Мыслительный (57,9%)	<b>48,6</b>	25,4	20,5	5,5
2. Эмоционально-интуитивный (15,8%)	20	30	<b>46,7</b>	3,3
3. Рефлексивно-эмоциональный (15,8%)	<b>36,7</b>	26,6	<b>36,7</b>	–
4. Социально-перцептивный (10,5%)	20	<b>55</b>	20	5

## Компоненты профессиональной креативности государственного служащего в структуре аутопсихологической компетентности

### **Мотивационно-ценностный:**

- позитивное, творческое отношение к работе;
- наличие устойчивых познавательных и специальных интересов;
- потребность в поисковой деятельности, стремление к новизне, необычному, непредсказуемому;
- мотив самовыражения, желание утвердить свою личность

### **Когнитивный:**

- базовый уровень и качество профессиональных знаний, степень информированности в соответствующей профессиональной области;
- внимательность, собранность, постоянную готовность к напряженной работе:
- особенности мышления;
- профессиональная культура;
- владение научной, учебной и производственной информацией в профессиональной области

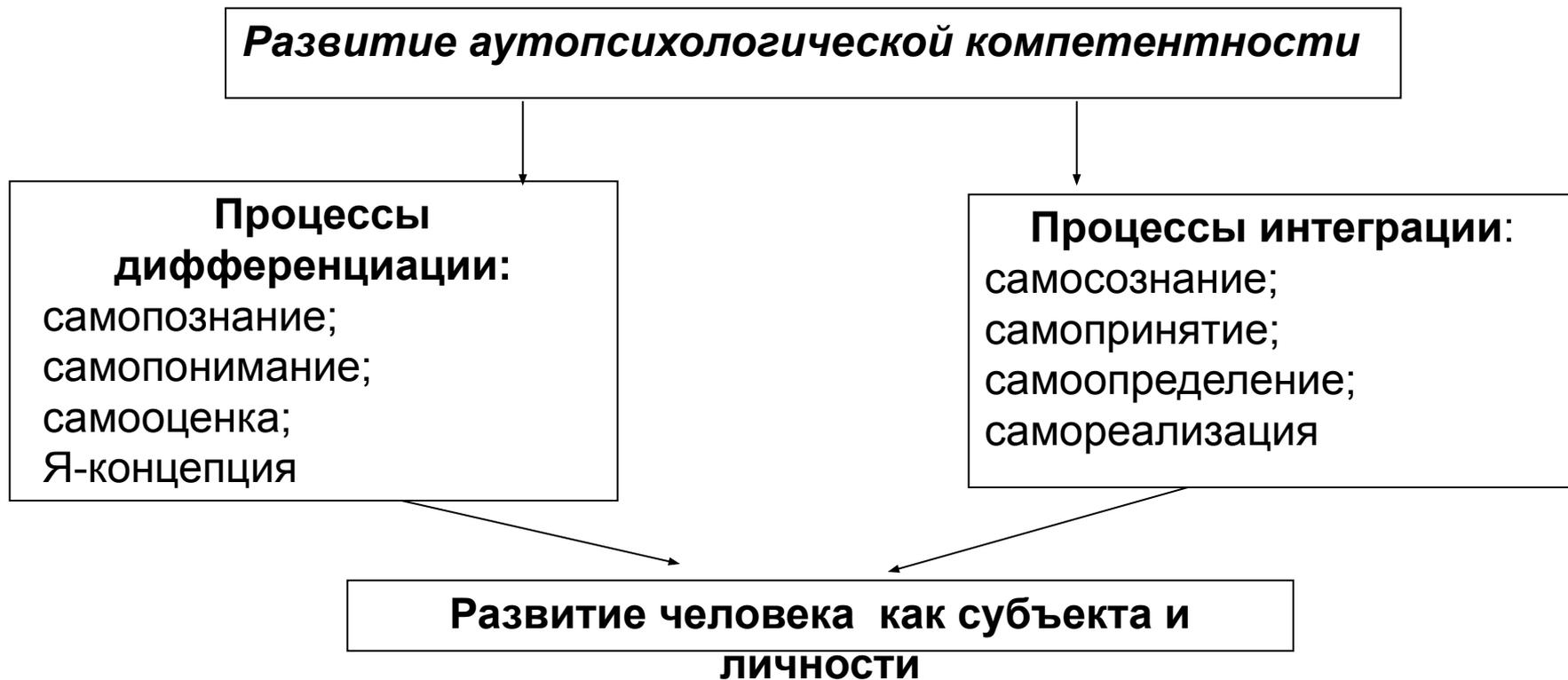
### **Операционный (деятельностный):**

- владение инновационными умениями и навыками;
- определение ближайших возможностей и дальнейших перспектив творческого развития;
- целесообразное управленческое поведение при решении креативной задачи, активность, выбор оптимальных методов работы, рациональное планирование деятельности;
- оптимальные личные и профессиональные отношения в коллективе в ходе решения креативных задач

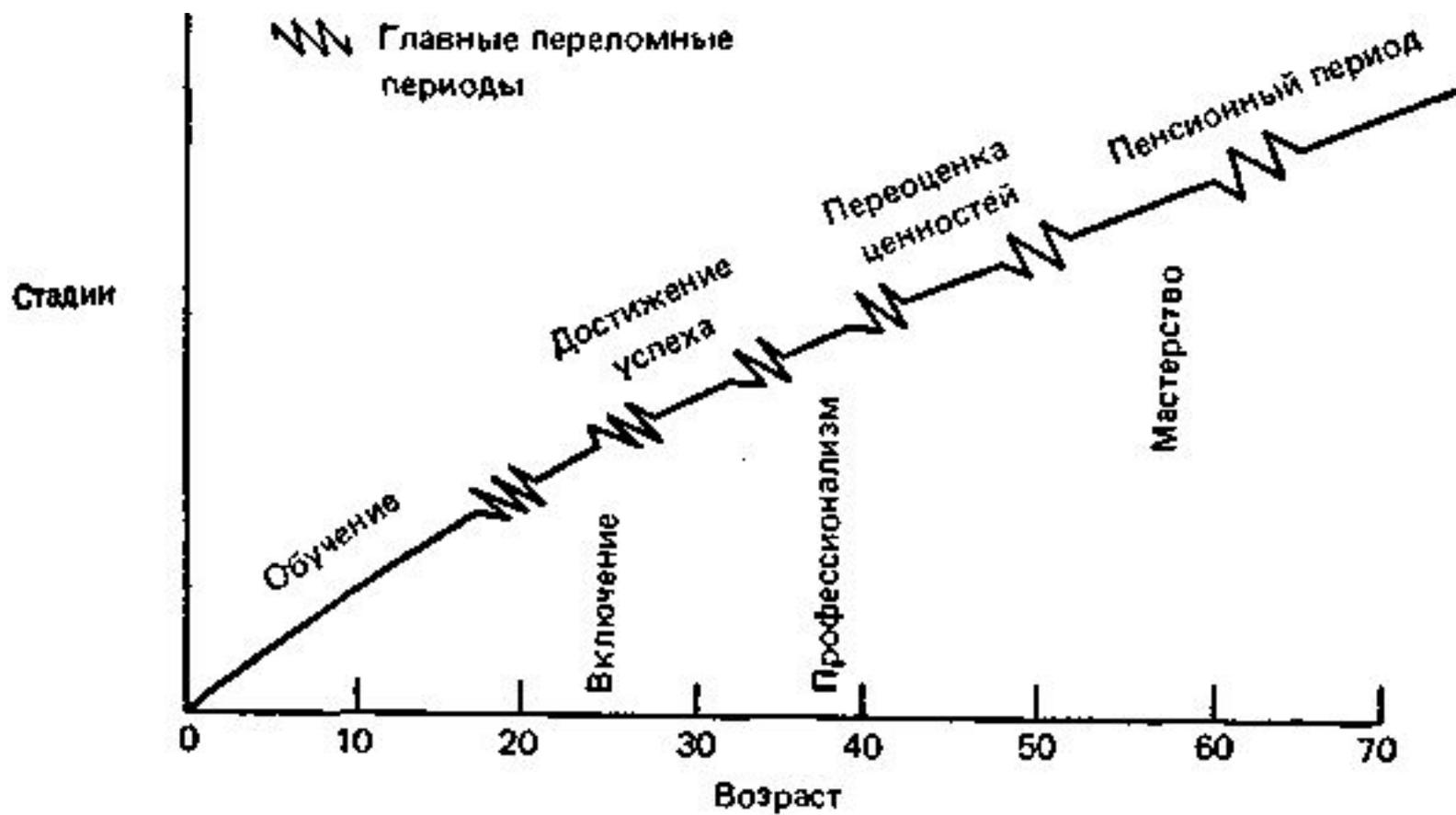
### **Креативный:**

- способность к творческому мышлению, творческой образовательной, исследовательской и профессиональной деятельности;
- склонность к инновациям, самостоятельному конструированию деятельности, оригинальному выполнению управленческих решений;
- творческое воображение, состоящее в преобразовании прошлого опыта, формировании мысленной ситуации, что способствует решению профессиональных креативных задач

# Взаимозависимость процессов дифференциации и интеграции в развитии АК



## Стадии деловой жизни человека



## Основная литература

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник. СПб., Питер. 2008. – 496с.

Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. СПб., Питер., 2007. – 288 с.

Анцупов А.Я. Прошанов С.Л. Российская конфликтология: аналитический обзор 607 диссертаций – XX век. М., 2004. – 704 с.

Арина Г.А., Князев А.М. Изучение личности в организации. – М., 2006.

Бакштанский В.Л., Жданов О.И. Менеджмент жизни. Стратегия личной эффективности. М., 2008.

Воронин В.В. Развитие коммуникативной компетентности специалиста – М., 2007.

Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала. - М., 2004.

Деркач А.А., Степнова Л.А. Развитие аутопсихологической компетентности государственных служащих – М.: Изд-во РАГС, 2003.

Зазыкин В.Г. Основы акмеологической теории профессионализма в управлении, М.. – 2004. 65

Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами – СПб: 2003.

Лоуэн А. Сборник биоэнергетических опытов. Пер. с англ. – М., 2003.

Алисон Лэм, Менеджмент локальных консультационных центров. Самоучитель для сотрудников консультационных и информационных организаций, Иркутск, Фонд «Возрождение Земли Сибирской», 2001 г.

Пономаренко В.В. Практическая характерология с элементами прогнозирования и управления поведением человека. – М., 2004.

## Дополнительная литература

Акмеология: Учебник под общ. ред. А.А. Деркача. – М., 2002.

Авдеев В.В. Управление персоналом. Технология формирования команды – М: 2002.

Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации – М: 1996.

Бакштанский В.Л., Жданов О.И. Менеджмент вашего здоровья. М., 2000.

Бройниг Г. Руководство по ведению переговоров. М., 1996.

Гольников Р.В. Пути оптимизации процесса формирования руководителем управленческой команды. Научно-практические рекомендации. – М: 1996.

Деркач А.А. Акмеологические основы управленческой деятельности. – М: 2000.

Деркач А.А., Калинин И.В., Синягин Ю.В. Стратегия подбора и формирования управленческой команды – М: 1999. 67

Доценко Е.Л. Психология манипуляции. - М., 1996.

Жданов О.И. Практическая психология и аутопсихотерапия. М., 1999.

Жданов О.И. Аудиозапись практик психической саморегуляции на CD.

Зазыкин В.Г. Психология проницательности. - М., 1997.

Зазыкин В.Г., Зайцева Е.В. Конфликтная личность в конфликтом  
противоборстве. – М., 1998.

Зазыкин В.Г., Нечаева Н.С. Введение в психологию конфликтов /на примерах  
конфликтов в коллективах организаций/. М., 1996.

Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. - М., 1996.

Князев В.Н. Психологические основы ситуационного подхода в оценке  
персонала. - М.: ГАУ, 1998.

Корниенко В.И. Команда. Формирование. Управление. Эффективность –  
Пермь: 1999.

Корниенко В.И. Формирование управленческих команд нового поколения. – М: 2000.

Корэн Л., Гудмэн П. Искусство торговаться или все о переговорах. М., 1995.

Кричевский Р.Л. Руководство и лидерство. - В кн.: Очерки организационной психологии / Под ред. А.С.Огнева. - Воронеж, 1998.

Кудряшова Е.В. О лидере и лидерстве. - Архангельск, 1996.

Ликсон Ч. Конфликт. Семь шагов к миру. СПб., 1997.

Литвак Б.Г. Практические занятия по управлению. Мастер-класс. – М.: Экономика, 2002.

Майерс Д. Социальная психология. - СПб., 1997.

Марков В.Н. Личностно-профессиональный потенциал управленца и его оценка. – М.: Изд-во РАГС, 2001.

Маркова А.К. Психология профессионализма. - М.: Знание, 1996.

- Мартин Д. Трудный разговор. Как справляться с затруднительными ситуациями. Мн., 1996.
- Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996.
- Максвелл В. Шеф и его команда (как создать команду своей мечты) Пер. с англ. – СПб: 1998.
- Общая и прикладная акмеология. Часть 2 / Общ.ред. А.А. Деркача. – М.: РАГС, 2001.
- Паркинсон С. П., Рустомжи М. К. Искусство управления / Пер. с англ. К. Савельева. — М., 1998.
- Райгородский Д.Я. Психология и психоанализ власти. В 2-х т., Хрестоматия. – Самара: Издательский дом «БАХРАХ», 1999.
- Робер М., Тильман Ф. Психология индивида и группы. — М, 1988.
- Ситников А.П. Акмеологический тренинг программно-целевой направленности. – М.: Луч, 1995
- Симонов П.В. Физиологические особенности положительных и отрицательных эмоциональных состояний. М., 1972.
- Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. М., 1992.
- Энциклопедия глубинной психологии. Т. 1, 3. Пер. с нем. – М., 2002.