

## **Методическое пособие**

### **Решения по организации системы информационной безопасности на основе акмеолого-компетентностного подхода**

#### **ВВЕДЕНИЕ**

#### **1. Психологические и социальные аспекты информационной безопасности**

Стремительное развитие компьютерной сферы и высоких технологий в последние два десятилетия привело к тому, что информация приобрела конкретные финансовые, репутационные, временные и экономические выражения. В связи с этим для большинства организаций защита информации становится одной из приоритетных задач.

В современных условиях информатизации общества одним из решающих факторов определяющих надежное функционирование и устойчивость любой организации является информационная безопасность.

Понятие "информация" (от лат. information) в прямом смысле означает осведомление, придание формы тому, что было ранее неизвестно. Информация является базовой составляющей знания. Знание, в свою очередь, накапливается и реализуется человеком в форме интеллектуального продукта. Иными словами, знание в отличие от информации представляет собой увеличивающийся, самовозрастающий ресурс в информационных процессах организации.

Определяющей основную роль информации в системе ресурсного обеспечения организации является утверждение, кто владеет информацией - тот владеет миром, и тогда становится понятна роль системы информационной безопасности организации не только сотрудникам служб информационной безопасности с целью обеспечения ее безопасности, но и руководящему звену организации при построении информационной системы. В этом случае информация рассматривается как система ресурсного управления разумной деятельностью человека в социальной, производственной и деловой сферах. Ее основная задача определяется как управление человеческим сознанием через мотивированную деятельность. Мотив это внутреннее состояние человека, детерминируемое внешней средой, в результате полученной и осознанно обработанной информации, к определенному виду деятельности. Мысль, мысле форма, мыследеятельность — рефлексия - деятельность.

Разумный человек сначала человек мысленно взвешивает аргументы, а затем уже переходит к осознанной деятельности. Разумна она или нет, определяется идеологией близкого по духу социального окружения. А также организационной культурой предприятия, его психологическим климатом,

уровнем интеллекта руководителя и стилем его управленческой деятельности, уровнем компетентности.

Основная утечка информации чаще всего происходит в результате низкой компетентности первых лиц организации от недопонимания своей ответственности по созданию и управлению системой информационной безопасности. В частности, психологической защиты личности, как одного из элементов безопасности системы. Концепция информационной безопасности разрабатывается с позиций собственника, акционеров, руководителей высшего звена управления в соответствии с целью и порядком решаемых задач. Мнения этих категорий лиц далеко не всегда совпадают с мотивационными составляющими сотрудников рядового звена, что в основном и приводит к межличностным конфликтам, в результате которых страдает вся система безопасности.

Обеспечивать информационную безопасность - значит осуществлять постоянную деятельность по выявлению, предупреждению, локализации и нейтрализации угроз и сведению к минимуму ущерба, в том числе и с учетом человеческого фактора.

На всех стадиях информационного процесса ведущая роль принадлежит человеку использующему информацию для практической реализации знаний. От того, как будут учтены в информационных процессах, психологические установки – мотиваторы, как свойства личности человека, а также личностные свойства сотрудника, сформированные социальными отношениями, зависит эффективность использования информации. Поэтому деятельность по обеспечению безопасности организации концентрируется на защите информационных ресурсов в векторе организации психологической безопасности с целью защиты человеческого ресурса (человеческого капитала) как от внутренних, так и внешних деструктивных воздействий социума.

Психологическая безопасность организации - такое состояние системы информационно-психологических отношений, в котором система способна успешно, устойчиво и непрерывно развиваться в условиях интенсивного воздействия внешних и внутренних факторов, оказывающих на систему как стабилизирующее, так и деструктивное информационно-психологическое воздействие.

Организация как объект защиты представляет собой широкое понятие и включает в себя коллектив - свою основу. Коллектив - это объединение всех работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Решающее влияние на настроение и функционирование организации оказывает коллектив. Так, сплоченность или конфликтность коллектива, его стабильность, уровень

квалификации и сознательности работников, деловая активность, дисциплинированность - все это прямо определяет эффективность организации.

Таким образом, коллектив является социальной основой деловой организации. Сплоченный коллектив есть контактная и структурированная организация работников объединенных единой целью и решающих задачи в соответствии со свойственными каждому психофизиологическими ресурсами и предрасположенностью к определенному виду деятельности.

Организации относятся к числу сверхсложных систем и состоят из элементов и подсистем разной природы (технические, правовые, психологические, социокультурные), они многофункциональны (производят продукцию, услуги, формируют человека и среду). Для объекта такой сложности приходится строить и сложную методологию системного подхода.

Будучи элементом сверхсложной системы, человек как интеллектуальный ресурс, включенный в организацию, испытывает влияние всей системы в целом. Управление системами, в которые включены люди, требует применять системный подход с законов психологии. Именно системный подход позволяет рассмотреть организацию как систему, созданную по принципу интеграции человеческих и технологических ресурсов. От этого происходит цепь производных принципов, главные из которых - целостность объекта и комплексность его анализа необходимого для построения системы безопасности.

Процесс построения системы представляет собой цепь взаимосвязанных процедур и процессов. Стоит отметить тот факт, что все необходимые процедуры и процессы, начиная от проведения аудита информационной инфраструктуры и заканчивая изучением психологического поведения сотрудников, составляют именно цепочку, то есть, при выпадении одного звена лишаются опоры последующие звенья.

Психология поведения сотрудников во многом определяется не только их личностными качествами, но и внутренней средой организации, условиями деятельности и другими внешними по отношению к человеку факторами. При определенных условиях каждый сотрудник может быть в той или иной степени «честным», «надежным», «порядочным» и он же, при других условиях, способен проявить противоположные качества.

Самая большая сложность здесь состоит в том, что законы, действующие в технике, отличаются от законов, работающих в психологии деятельности. Описание, типа: «Если на объект [А] воздействовать фактором [В], то получится расчетный результат [С]», вполне применимое к работе неживых

систем, а при включении в них людей, приобретает несколько иной вид: «Если на что-то, что с определенной долей достоверности можно принять за (А) воздействовать чем-то похожим на (В), то вполне может быть, что получится результат, близкий к (С) относительно ваших перспективных ожиданий». Поведение человека в рамках одной стратегии регулируется исключительно его мотивами и управляется стимулирующими факторами. Переход от одной стратегии к другой регулируется системой мотивов. Внутренняя мотивация соответствует стратегии "максимум труда - максимум дохода", где поведение человека определяется видом деятельности, к которой он предрасположен. Сильные стороны как сумма ведущих функций определяются мотивацией к конкретному виду деятельности в векторе его способностей и наклонностей

Если во главу угла ставится система стимулирования, без учета мотивационных составляющих срабатывает стратегия "минимум труда - минимум дохода. Которая возникает, как вынужденная реакция человека на сложившуюся ситуацию, которая и формирует у работника чувства "внутреннего увольнения", подавленности, способствует становлению терминаторного, то есть разрушительного поведения и человек переходит уже в категорию инсайдера. Инсайдер - собственный персонал организации допущенный к основным ресурсам, который сможет нанести значительный ущерб организации своими несанкционированными действиями.

Повторяющиеся скандалы вокруг продажи на российском нелегальном рынке закрытых информационных баз, стабильно растущая проблема потери конфиденциальных данных в государственных учреждениях, крупных фирмах, а также и в банках, торговля инсайдерской информацией — все это реалии сегодняшнего дня. И вряд ли они объясняются только возросшей активностью и мастерством хакеров. Специалисты считают, что главная причина носит инсайдерский, «внутренний» характер.

За рубежом, где автоматизация и информатизация развивались более быстрыми темпами, чем в России, соответственно раньше встала и проблема инсайдерских угроз.

Если и можно выделить какие-то типичные черты банковских и финансовых инсайдеров, то роднит их, пожалуй, лишь то, что в своих организациях работая на технических должностях, никогда не занимались атаками на уровне техники или хакерством и не подозревались как проблемные служащие.

- Возраст инсайдеров колеблется в широком диапазоне: от 18 до 59 лет. «Одиночек» больше, чем семейных (64% против 36%).

- Служебное положение самое разное: в обслуживании работали 36% инсайдеров, в администрации — 23%, в профильных подразделениях 19% и 22% — в технических службах.

- По мнению руководителей и коллег, очень немногие из инсайдеров были трудно управляемыми или не внушающими доверия.

- Правда, 20% инсайдеров коллеги воспринимали как людей «не в настроении».

- Необычное поведение перед инцидентом, обратившее на себя внимание начальства или коллег, продемонстрировали 37% инсайдеров. Кто-то жаловался на маленькую зарплату, другой слишком часто звонил из офиса по сотовому телефону. Были случаи отказа работать под началом нового руководителя или вспышки недовольства по отношению к коллегам, а то и некоторая «самоизоляция».

- Более четверти инсайдеров (30%) имели в прошлом неприятности, закончившиеся возбуждением уголовного дела.

Инсайдерские инциденты были обнаружены не только сотрудниками службы безопасности, но порой и людьми, не работавшими в организации.

- В 60% случаев инсайдеры были обнаружены лицами, не отвечающими за безопасность: потребителями — 25%, контролерами — 10%, прочим персоналом — 5%.

Теперь легко сделать вывод, что на первом месте уверенно просматривается кража информации собственными сотрудниками.

Самые крупные компании особо опасаются несанкционированных действий сотрудников, которые могут причинить вред организации, информационного саботажа со стороны бывших и нынешних служащих, промышленного шпионажа, утечки информации через мобильные устройства. И для компаний меньшего масштаба все эти угрозы также входят в TOP-10.

Поэтому крупные предприятия планируют уделить большое внимание работе со своими служащими, чтобы научить их следовать политике информационной безопасности и избегать ошибок по невнимательности, халатности или крайне низкой компетентности.

Компании несут колоссальные убытки ежегодно только потому, что инсайдеры не туда отправляют конфиденциальные письма, случайно удаляют или искажают ценные данные, а довольно часто и просто «сливают»

корпоративные секреты конкурентам или мошенникам. Все это обходится в сотни тысяч, а в крупных компаниях и миллионы долларов каждый год. Более того, постоянно существует вероятность, что очередная утечка окажется для компании последней, так как ухудшение общественного мнения, штрафы со стороны регулирующего органа, падение прибылей и разрыв партнерских отношений — а все эти последствия сопровождают утечки — могут привести компанию к банкротству.

На сегодняшний день видны опасности внутренних угроз, ясны и причины, по которым инсайдеры являются на сегодняшний день самой серьезной внутренней угрозой. Большое число утечек информации происходит по неосторожности или элементарной неграмотности сотрудников структурных подразделений, а также сотрудников склонных к воровству или нелояльных к руководству.

Стало очевидным, что для защиты от внутренних угроз необходим целый комплекс различных мер. Основными организационными мерами защиты информационных ресурсов является разработка и четкое следование общей государственной политике информационной безопасности, обязательным элементом которой должна являться деятельность по акмеологическому отбору и сопровождению персонала.

Технологическая безопасность позволяет осуществить парольную защиту строгого доступа к ценным данным, но для не лояльного сотрудника - инсайдера хорошо знающего внутреннее устройство системы эти меры бесполезны. Нелояльные сотрудники, инсайдеры, имеющие доступ к ресурсам информационной системы, играют главную роль в большинстве финансовых преступлений и это скорее организационная, чем техническая проблема. Согласно статистическим данным, лишь четверть сотрудников компании вполне лояльна, четверть, безусловно, настроена к компании враждебно и не имеет моральных ограничений, лояльность же оставшейся половины зависит исключительно от обстоятельств зависящих от социально - психологического климата в организации.

В качестве щита от воровства информации (в том числе и хэдхантинга) как специфического ресурса, имеющего значительную ценность можно рассматривать меры по обеспечению психологической безопасности с позиций "человеческого фактора" как основного ресурса производства.

Воровство и мошенничество как психологическая проблема имеют и свою идеологию: «В России воруют все». Психологически человек не готов

различать свое и чужое. В сознании людей закон не воспринимается как объективная реальность. Возможность заработать воспринимается людьми как возможность украсть (наличие организаций, в которых мелкое воровство традиционно, негласно входит в систему оплаты труда).

Различают такие формы воровства как: индивидуальное воровство, в основе которого лежит генетический код и ощущение анонимности, самооправдание. Коллективное воровство, идеология восстановления социальной справедливости, в основе которого лежит Коллективное бессознательное. Это то, что годами закладывалось «внутри» сознания человека благодаря процессу эволюции, мысли и чувства, присущие людям как результат общего эмоционального прошлого. как говорил К.Г. Юнг: «в коллективном бессознательном содержится все духовное наследие человеческой эволюции, возродившейся в структуре мозга каждого индивидуума».

В связи с этим, очевидна необходимость учета социально-психологических аспектов проблемы защиты информации. При этом основное внимание должно быть уделено конфликтам между людьми, которые могут привести к негативным воздействиям на информацию. Несоответствие психологических установок человека (мотивация к определенному виду деятельности) социальному окружению в коллективе приводит к внутри личностному конфликту, который, как правило, переходит в межличностный. Социально-психологические конфликты оказывают существенное влияние на безопасность информации и как следствие устойчивость системы управления организацией.

Учитывая фактор психологии поведения работника можно наиболее эффективно выстраивать систему психологической безопасности организации. Для этого применяется акмеологический мониторинг отношений между людьми, владеющими информацией и применяющей ее в совместной профессиональной деятельности. Мониторинг включает в себя организационно-психологические меры защиты информации с точки зрения человеческого капитала как ресурсной составляющей производства. Акмеологический мониторинг позволяет выработать эффективные меры, связанные с повышением информационной безопасности организации на основе прогноза морального - психологического состояния коллектива.

В акмеологических технологиях делается акцент на способности самой личности ставить себе задачи, реализовать их, решать свои жизненные и профессиональные проблемы с установкой на получение высоких результатов. Разработка теоретических основ и экспериментальных подходов в акмеологии

дала возможность обратиться к проблеме психолого - акмеологического обеспечения в рамках работы акмеологических служб профессиональной деятельности и профессионального обучения кадров.

Акмеологические исследования позволяют также приблизиться к решению практических задач подготовки и расстановки кадров, эффективного стиля управленческой деятельности, создание системы психологической защиты. Одной из главных задач является оценка риска в информационной системе по каждому из информационных ресурсов. Ресурсы объекта информатизации – это используемые информационные технологии, собственно информация и потоки данных, а также специалисты, управляющие данными ресурсами. Под информационным ресурсом объекта информатизации понимаются прикладные автоматизированные информационные системы хранения и обработки баз данных, а также персонал, обслуживающий информационно-вычислительную инфраструктуру. Человеческий ресурс на сегодняшний день самый важный из основных ресурсов в системе информационной безопасности. У каждого человека существуют неосознанные желания, инстинкты, каждый совершает какие-то поступки автоматически, не задумываясь о том, почему он поступает именно так, а не иначе. Как и любая другая человеческая особенность, эта может повлечь за собой как позитивные, так и деструктивные последствия. Подсознательные мотивы у каждого человека связаны с особенностями его воспитания, среды обитания, традиций семьи и общества, родительских установок, испытанными потрясениями и приобретенным опытом.

Во многих случаях поведение человека определяет система индивидуальных ценностей, мотивов, стимулов и личностных предпочтений. Максимально вероятный прогноз поведения конкретного человека, гарантия его личной надежности, безопасности информации, с которой он имеет дело, возможны лишь при оценке и анализе психологических факторов.

Для организации системы психологической защиты представляют интерес следующие ценностные психологические аспекты:

- психологические типы и личностные установки;
- жизненные позиции;
- социальные роли.

Психологические типы и личностные установки

В основе лежит теория психологических типов К.Г. Юнга – система поведенческих стереотипов и индивидуальных, личностных установок,



образованная с целью объяснения особенностей человеческой психики – к способам восприятия информации и методам принятия решений. Выявление психологических типов всех членов команды на основе типологии позволяет повысить эффективность их совместной работы, при выявлении присущих каждому человеку психологических функций и установок. Позволяет определить — *социальную роль* человека в коллективе. Сумма всех социальных ролей человека соответствует тому компоненту личности, который в аналитической психологии К.Г. Юнга называется персона.

Психологическая установка жизненной позиции соответствует каждой конкретной персоне, она является той постоянной неизменяемой формой, на которой строятся социальные роли и которая в максимальной степени влияет на безопасность организации. Зная жизненную позицию человека, его психологические установки и личностные свойства нетрудно предсказать, как он себя поведет в определенной ситуации. Для этой цели применяется психологический мониторинг организации, который ориентирован на выявление проблемных зон, отдельных фактов дестабилизирующих внутреннюю среду и является действенной превентивной мерой, обеспечивающей безопасность предприятия.

Результатом психологического мониторинга является анализ внутренней среды организации, который включает в себя оценку личностного, мотивационного, психологического потенциала сотрудников, изучение психологического климата, атмосферы организации и позволяет не только выявить слабые места, но и разработать программу коррекционных мероприятий.

Результаты такого анализа являются основой для разработки и внедрения механизмов формирования системы информационно - психологической безопасности. Прежде всего, разработка мотивационных и стимулирующих составляющих труда сотрудников:

- улучшение психологического климата организации и повышение «боевого духа ее сотрудников»;
- оказание поддержки сотрудникам в развитии их способностей
- сплочение коллектива в единую команду;
- помощь людям в преодолении стрессов;
- достижение соответствия между внутренним потенциалом человека и его работой;

- обучение руководителей и сотрудников психологическим технологиям взаимодействия с людьми и методам психологической защиты.

Система информационно-психологической безопасности позволяет предварительно рассчитать, а затем минимизировать риск, связанный с человеческим фактором решая практические задачи:

- исследования личностно-поведенческих составляющих сотрудников;
- прогнозирования поведения персонала в экстремальных ситуациях;
- анализа ведущих потребностей персонала (потребности в достижениях, во власти и статусе, признании, защищенности, общении);
- разработки адресной мотивации и стимулирования в соответствии с психологическими характеристиками человека и видом его деятельности, построения карты интересов;
- построения комплексного социально-психологического профиля персонала, психологической «карты связей» и профиля социальных потребностей;
- выявления;
  - ✓ ведущей ориентации сотрудника на поставленную задачу, на собственные интересы в межличностных отношениях,
  - ✓ места сотрудника в социально-психологической структуре коллектива — «социометрический статус личности»,
  - ✓ меры «влиятельности» сотрудника в коллективе с целью выявления ключевых точек для воздействия на коллектив, построение профиля «социальной некомпетентности» персонала.

В результате проведенной работы организация будет иметь возможность построить систему информационной безопасности с учетом психологических характеристик конкретного человека и видом его предстоящей деятельности в коллективе.

В настоящее время большое внимание уделяется проблеме системной (комплексной) безопасности, но на наш взгляд, пока еще наблюдается определенный крен в сторону технических средств обеспечения безопасности. Руководство и специалисты систем безопасности зачастую забывают о том, что наиболее уязвимым звеном в системе безопасности является человек. Никто не может нанести такого ущерба, как «свой», поскольку он, как правило, допущен практически ко всем секретам структуры, в которой он работает. Именно инсайдер имеет возможность обойти сложную, хитроумную систему охраны

объекта, защиты баз данных, получив полный неконтролируемый доступ ко всем ресурсам организации.

В связи с этим большое значение имеет грамотная реализация внутренней политики информационной безопасности по работе с персоналом, включающая как психологические аспекты, так и распределение социальных ролей между всеми сотрудниками организации по принципу разделяй и властвуй.

Чтобы владеть системой нужно знать ее границы, а чтобы управлять - параметры. Опираясь на это утверждение исследования и разработки систем безопасности должны иметь в основе анализ полученных психологических данных. На сегодняшний день исследования и разработки в области информационной безопасности концентрируются в области психологической науки - акмеологии, работы в системе безопасности во главу угла ставят комплексный, интеграционный подход и имеют междисциплинарный характер.

Высокий профессионализм и творческое мастерство специалистов – один из важнейших собственно человеческих ресурсов, который становится фактором оптимального решения насущных глобально-кризисных проблем. В этом социокультурном контексте особое значение приобретает новая интегративно-комплексная наука акмеология (греч. *акме* - вершина, расцвет). Ибо именно она изучает закономерности и технологии развития профессионализма и творчества как акме-форм оптимального осуществления всевозможных видов профессиональной деятельности.

## **2. Теоретическая акмеология**

### **2.1. Социокультурный контекст развития акмеологии**

Акмеология – новое направление междисциплинарных исследований человека. Новая наука, находящаяся в стадии активного развития. Символично, что появление этого термина относится к периоду бурного интеллектуального и социального поиска 1920-х годов, когда возникли такие отрасли научно-практического знания, как эврилогия (П. Энгельмейер), эргонология (В. Мясищев), рефлексология (В. Бехтерев) и в том числе акмеология (Н. Рыбников). Если социокультурным прототипом возникновения акмеологии было такое течение в русской поэзии начала XX века, как акмеизм (Н. Гумилев, С. Городецкий, А. Ахматова и др.), то ее естественнонаучной предпосылкой стали исследования Ф. Гальтона и В. Освальда [2] «о возрастных

закономерностях творческой деятельности» и И. Пэрна [3, 4], изучавшего зависимость ее продуктивности от различных психобиологических факторов.

В развитии акмеологии можно выделить четыре основных этапа.

Первый – латентный, когда складывались исторические, культурологические, социальные, философские, научные, практические, педагогические предпосылки выделения в научном познании новой сферы человековедения. Второй этап – номинационный, когда социальная потребность в такого рода знании была осознана и обозначена путем введения Н. Рыбниковым в 1928 году специального термина "акмеология". Третий этап – инкубационный, его начало датируется возникновением концептуальной идеи Н. Кузьминой о необходимости констелляции исследований акмеологической проблематики в качестве новой области человекознания. Предпосылкой явились систематизация и обобщение, анализ и дифференциация человекознания второй трети XX века в трудах Б. Ананьева. Завершился этот этап выдвижением программы развертывания акмеологии в качестве особой дисциплины [5]. Четвертый – институциональный – этап связан с созданием ряда социальных структур: акмеологической кафедры, лабораторий в вузах и, наконец, Международной академии акмеологических наук. В целях изучения и анализа акме-форм, успешного и творческого профессионального мастерства и разработки оптимальных технологий развития профессионализма акмеология проводит комплексные исследования процессов и способов осуществления различными специалистами профессиональной деятельности, синтезируя для этого достижения других наук о человеке, прежде всего философии, социологии, психологии, физиологии, генетики и педагогики. Свою онтологическую определенность акмеология приобретает вследствие центрированности на выявлении, описании, анализе феноменологии акме-форм в жизнедеятельности человека, в его становлении как профессионала, психологически творческом и социально успешном осуществлении профессиональной деятельности. [5].

Полученное в результате психолого-акмеологических исследований научное знание о закономерностях и способах достижения вершин профессионализма [5] и творчества [11] характеризует такой интегративный по своей социокультурной природе и системообразующий по методологическому значению онтологический атрибут, как "акмеологичность" социокультурного бытия человека. С этой точки зрения акмеологичность можно рассматривать в синхроническом плане в виде самосовершенствования человека, а

диахронически – в виде его профессиональной социализации. Востребованность акмеологии в современной России в условиях динамического развития рыночных отношений, создания правового государства и демократического общества, приобретает особую актуальность. Для этого необходимы активные люди, высокие профессионалы, обладающие инициативой, деловитостью, организованностью и творческим потенциалом.

Акмеология формирующаяся научная дисциплина, определение ее предметно-методической специфики и категориально-методологических рамок представляет проектировочную задачу, от решения которой зависят пути дальнейшего развития акмеологических исследований. Им присущи три основные ориентации: естественнонаучная, технологическая и гуманитарная.

## **2.2. Типы методологических ориентаций в акмеологии**

**Естественнонаучная ориентация** выражается в том, что, во-первых, она, стремясь оформиться в качестве самостоятельной науки, методологически во многом следует дисциплинарным стандартам, которые сложились еще в классическом естествознании. Во-вторых, при анализе рядов акмеологических проблем (природы одаренности, генетических и психофизиологических компонентов способностей, психологических предпосылок становления профессионального мастерства и т.п.) имеет место апелляция к естественнонаучным знаниям из сферы возрастной физиологии, психогенетики, психофизиологии труда.

**Гуманитарная ориентация** проявляется еще более многообразно. Принадлежа к наукам о человеке, акмеология обретает свою онтологическую определенность, с одной стороны, на базе генетического взаимодействия с этими науками в ходе исторического развития, а с другой – в предметном обособлении от них в качестве формирующейся самостоятельной дисциплины.

Разумеется, и до возникновения акмеологии психологи, социологи, педагоги исследовали вопросы профессионализма, творчества, образования взрослых, которые во многом сходны с акмеологической проблематикой. Однако именно особый акцент на изучение созревания мастерства, на культивирование его вершинных акме-форм привел сначала к зарождению специфически акмеологической проблематики, а затем к концептуально-методическому построению оригинальных акмеологических технологий и, далее, - к оформлению особой науки со своими предметами и методами.

**Технологическая ориентация** – это не столько непосредственное взаимодействие с техническими науками (кибернетикой, информатикой,

системотехникой, теорией информации и т.п.), сколько использование присущих им алгоритмически четких стандартов практически ориентированного прикладного знания. При этом важно иметь в виду, что, с одной стороны, взаимосвязь акмеологии с техническими дисциплинами осуществляется не сама по себе, а опосредована, в частности, эргономикой, которая направлена на оптимизацию человеческого фактора в технике. С другой стороны, необходимо учесть влияние на акмеологию современной праксиологии в виде двустороннего процесса как технологизации гуманитарного знания, например в форме психотехники и рефлексики, так и гуманитаризации технических наук (возникновение бионики, соционики, синергетики и т.п.).

Современная праксиология Т. Котарбиньского (как и ее предшественницы – тектология А. Богданова, научная организация производства Р. Тейлора и др.) стремится выделить позитивные принципы рациональной организации деятельности в различных сферах социальной практики не только с позиций общей теории систем – биологических, социальных, психологических, технических (Л. Берталани, А. Малиновский, Э. Юдин и др.), но и с учетом данных человекознания (Б. Ананьев, В. Несмелов, А. Печчеи, Т. де Шарден, И. Фролов и др.) и обществознания.

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

Особенно многообразны связи акмеологии с другими областями современного обществознания – как прикладными, социальными, так и фундаментальными, философскими. Сопряженность с философским знанием осуществляется по двум основным линиям: мировоззренческой и методологической.

В последнем случае 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. В качестве таких средств можно признать методологические принципы: оперирование философскими категориями и научными понятиями; выделение объектов и разработка предмета и стратегий исследования; анализ феноменологии и синтеза знаний о ней; построение концептуальных моделей и акмеологических методов, их эмпирическая верификация; проведение экспериментальных исследований и теоретического обобщения полученных данных; осуществление их

акмеологической интерпретации и создание технологий внедрения в общественную практику в сфере профессионального образования и социального управления. Таким образом, философия ставит методологические рамки построения акмеологии как самостоятельной научной дисциплины фундаментально-прикладного характера. Философия мировоззренчески задает аксиологические идеалы и праксиологические цели акмеологии как общественной науки и одновременно особого раздела современного человекознания.

В отличие от взаимосвязи акмеологии с обществознанием основной категорией, характеризующей ее взаимодействие с науками о человеке, является творчество. Именно эта категория определяет ключевые для акмеологии психологические понятия: мастерство, развитие, зрелость, одаренность, способности, креативность, совершенствование, эвристика, рефлексика, сознание, личность, индивидуальность и ряд других.

Ближайшая к акмеологии, естественно, – психология как центральная дисциплина, изучающая человека. В свою очередь общая психология (кроме того, что является дисциплинарным ядром) представляет весьма разветвленную и дифференцированную систему различных психологических наук: фундаментальных (изучающих личность, ее психику и сознание, процессы и состояния, деятельность и поведение, развитие и творчество) и прикладных (психология возрастная и педагогическая, социальная и инженерная, психофизиология и патопсихология и т.п.).

Разумеется, разные знания (накопленные в общей психологии и в ее прикладных областях) постоянно используются в конкретных акмеологических исследованиях и разработках в форме фрагментарных сведений о психических возможностях человека. Однако особый интерес вызывают те области психологии, которые составляют психологическую базу для разработки акмеологической проблематики профессионального мастерства человека. С этой точки зрения, "корневой системой" психологического знания для акмеологии являются такие разделы психологии, как дифференциальная и возрастная, социальная и педагогическая, а также психология труда и творчества, деятельности и сознания, мышления и рефлексии, понимания и управления, общения и личности, одаренности и индивидуальности.

#### **2.4. Структура рефлексивно-акмеологического подхода к развитию профессионального мастерства**

Проведенный анализ показал тесные и многообразные связи акмеологии с другими науками о человеке. Знания, полученные в смежных науках, учитываются в отдельных акмеологических исследованиях и разработках по-разному, в зависимости от их конкретных задач и концептуально-методических средств решения. При этом эффективность переноса смежных знаний в суть акмеологического исследования определяется конструктивными возможностями их предметно-методологической интеграции.

Интенсивно развивающаяся в последнее время во взаимодействии с теорией управления, педагогикой и психологией акмеология существенно меняет акценты в сфере профессиональной подготовки и в системе фундаментального образования. При акмеологическом подходе доминирует проблематика развития творческих способностей профессионалов с учетом различных аспектов их подготовки и совершенствования.

*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.

В конце 50-х и в течение 60-х годов XX века Б.Г.Ананьев с учениками начал на теоретическом и экспериментальном уровне ставить и решать проблемы, которые дали импульс к развитию этого научного направления.

Одновременно в рамках философии, психологии, педагогики, культурологии и других гуманитарных наук была сконцентрирована "критическая масса" знаний о факторах, которые содействуют или препятствуют прогрессивному развитию человека.

Логическим результатом этого процесса стало оформление на стыке естественных, общественных и гуманитарных дисциплин новой фундаментальной, гуманистически направленной интегративной науки о человеке – акмеологии.



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

### **3. Психолого-акмеологические основы профессиональной деятельности специалистов информационной безопасности**

#### **3.1. Система информационной безопасности**

Система информационной безопасности есть такое состояние организации, в котором информационная структура способна успешно, устойчиво и непрерывно функционировать развиваясь в условиях интенсивного воздействия внешних и внутренних факторов, оказывающих на нее как стабилизирующее, так и деструктивное воздействие.

Инсайдеры вступающие в преступный сговор с хакерами являются, безусловно, самой опасной угрозой для устойчивого и непрерывного функционирования информационной структуры. Для защиты от внутренних угроз необходим целый комплекс различных мер.

Мы представляем этот комплекс, на первом этапе, в двух направлениях.

*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, причем сразу же делаются основные акценты «Наибольшими возможностями для нанесения ущерба [организации]... обладает ее собственный персонал. В этом случае содержанием деятельности злоумышленника является нецелевое использование предоставленного контроля над информационными активами, а также сокрытие следов своей деятельности. Внешний злоумышленник скорее да, чем нет, может иметь сообщника (ов) внутри организации».

Для борьбы с угрозами стандарты рекомендуют не только проверенные временем методики типа моделирования угроз, создания политики и системы управления информационной безопасностью, но и выделение службы безопасности в отдельное подразделение в рамках акмеологической службы.

Разработчики стандартов предупреждают, что «любые защитные меры в силу ряда объективных причин со временем имеют тенденцию к ослаблению своей эффективности, в результате чего общий уровень безопасности может снижаться». То есть организациям необходимо управлять информационной

безопасностью, чтобы предотвратить возрастание рисков создавая соответствующие системы.

Однако ни один стандарт не дает четких рекомендаций по механизмам внутреннего контроля собственного персонала, это вполне объяснимо, так как нормативные акты содержат лишь общие положения. Практически вся линейка книг [COBIT5: Enabling Information](#) изобилует рекомендательно назидательными оборотами речи, не давая ни одного практического совета по оценке уровня компетентности персонала обслуживающего критические узлы инфраструктуры. Таким образом, тема внутреннего контроля не скоро будет раскрыта и вероятно выйдет в других, сейчас разрабатываемых стандартах.

*Второе направление:* деятельность по акмеологическому отбору и сопровождению персонала служб информационной безопасности. Проведение постоянного акмеологического мониторинга сотрудников как подразделений информационной безопасности, так и пользователей системы – обязательная мера, которая должна входить в комплексную программу обеспечения информационной безопасности организации.

Создание системы оценки личности, одинаково сбалансированной с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности позволит неукоснительно следовать принципам «знай своего служащего», нашедшим отражение и в международных, и в отечественных стандартах безопасности. Это положение нашло свое отражение в стандарте Банка России «Обеспечение информационной безопасности организаций банковской системы Российской Федерации. Общие положения» (СТО БР ИББС-1.0–2006).

Основными задачами системы Информационной Безопасности являются:

- 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.

- ✓ человеческий;
- ✓ информационный;
- ✓ технологический;
- ✓ программный.

- Личностно-профессиональная диагностика специалистов в соответствии с ценностью, критичностью и жизненным циклом соответствующего ресурса.

- Расчет вероятности риска утечки конфиденциальной информации и возможных материальных потерь (в том числе и через человеческий ресурс).

- Финансово экономическое обоснование внедрения изменений в систему ИБ.

- Постоянный технический мониторинг системы – контроль информационных, физических, программных ресурсов

Работа по проведению анализа системы информационной безопасности проводится с использованием подхода полного анализа исследуемой инфраструктуры.

Данный подход (аудит) применяется в случае повышенных требований в области информационной безопасности. Здесь производится оценка ценности ресурсов, определяется характеристика рисков и уязвимостей ресурсов.

В данном случае используется следующая концептуальная модель построения системы информационной безопасности, основанная на проведении анализа информационных рисков исследуемого объекта (рис. 3.1).

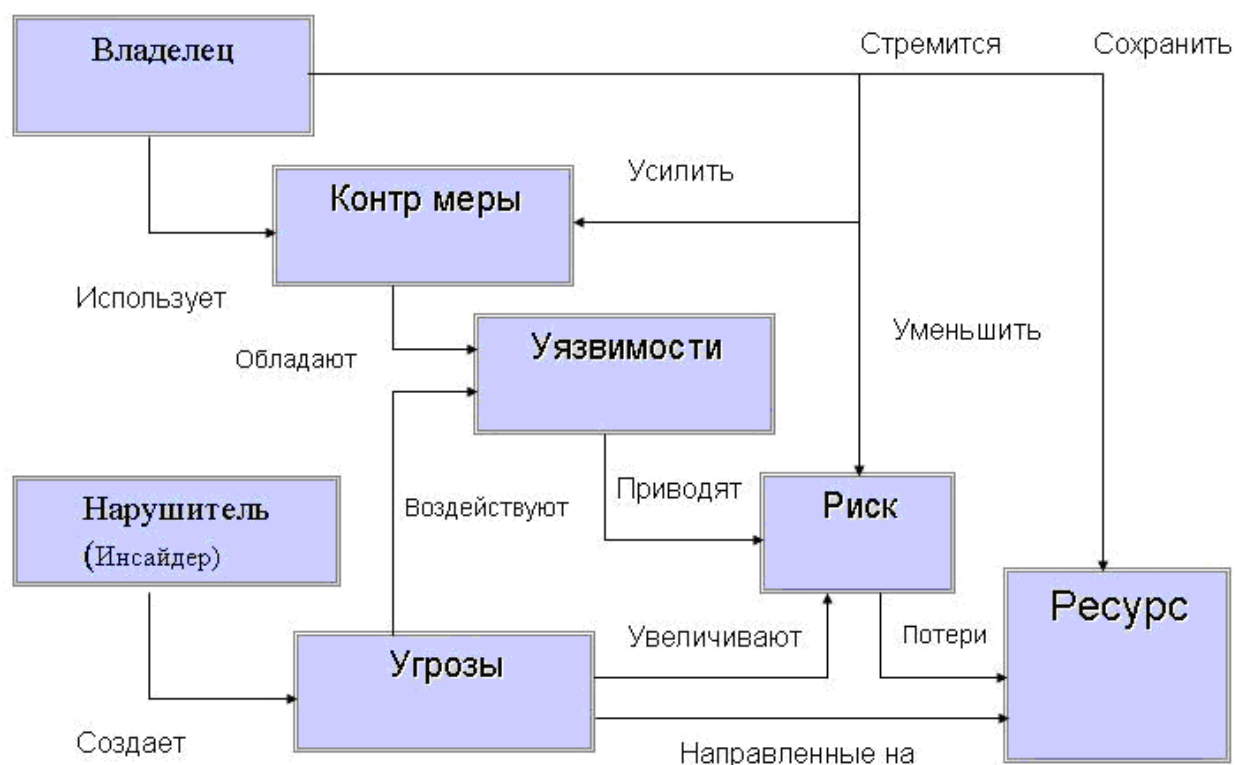


Рис. 3.1 Модель построения системы ИБ. Европейский стандарт ISO/IEC 15408

Данная модель отражает сложившиеся на практике концептуальные основы Российского подхода к обеспечению информационной безопасности, а также полностью соответствует европейскому стандарту ISO/IEC 15408 «Информационная технология — методы защиты — критерии оценки информационной безопасности» и «международному стандарту безопасности информационных систем» ISO 17799. А также стандарту банка России «Обеспечение информационной безопасности организаций банковской системы Российской Федерации. Общие положения» (СТО БР ИББС-1.0–2006), где впервые была обозначена проблема *инсайдеров*, собственных сотрудников банка.

Во главу угла поставлена модель противоборства собственника и злоумышленника (инсайдера), причем сразу же делаются основные акценты (п. 5.4): «Наибольшими возможностями для нанесения ущерба [организации]... обладает ее собственный персонал. (Инсайдер). В этом случае содержанием деятельности злоумышленника является не целевое использование предоставленного контроля над информационными ресурсами, а также сокрытие следов своей деятельности. Внешний злоумышленник скорее да, чем нет, может иметь сообщника (ов) внутри организации».

Внешним злоумышленником или нарушителем может быть террорист, уголовный элемент, конкурент, уголовный рецидивист, вступивший в преступный сговор с инсайдером через хакера.

В настоящее время для борьбы с угрозами применимы не только проверенные временем методики моделирования угроз, но также необходимо внедрение постоянного акмеологического мониторинга личностно-профессионального развития сотрудников (человеческого ресурса) как составной части политики Информационной Безопасности.

Представленная модель информационной безопасности устанавливает отношения между совокупностью объективных внешних и внутренних факторов и их влияния на состояние информационной безопасности на объекте и сохранностью (защищенностью) материальных или информационных ресурсов.

Одна из главных задач, решаемая в ходе проведения работы, – оценивание риска в информационной системе по каждому из информационных ресурсов (рис 3.2).

На этапе физического описания объекта определяется, наличие и состояние ресурса. Изучается его ценность, критичность и жизненный цикл каждого из отдельно взятых ресурсов.

Ресурсы объекта информатизации – это используемые информационные технологии, собственно информация и потоки данных, а также специалисты, управляющие данными ресурсами.

Защите подлежат в первую очередь информационные ресурсы, критичные с точки зрения информационной безопасности.

Под информационным ресурсом объекта информатизации понимаются прикладные автоматизированные информационные системы хранения и обработки баз данных, а также персонал, обслуживающий информационную структуру организации (инсайдеры).



Рис. 3.2 Порядок оценки ресурсов информационной системы

Под физическим ресурсом объекта информатизации понимается физическое наличие компьютеров, серверов, сетевого и коммутационного оборудования.

Программный ресурс состоит из комплекса программ осуществляющих управление, хранение, обработку, данных, а также управления информационными и физическими ресурсами.

Определение ценности информационных ресурсов является необходимым элементом анализа риска. Человеческий ресурс на сегодняшний день самый важный из основных ресурсов в системе информационной безопасности. Как видно из рисунка, все четыре ресурса взаимосвязаны между собой. И в любом случае человеческий фактор управляет, влияет и обеспечивает жизненные циклы ресурсов.

Результатом аудита системы является итоговая оценка вероятности суммы рисков, в том числе и с учетом человеческого фактора (потенциального ущерба от реализации информационных угроз). На основе обобщенных данных предлагается комплекс мероприятий по повышению уровня информационной безопасности объектов информатизации. Разрабатывается Политика Информационной Безопасности объекта информатизации. Заключительным этапом является мониторинг – постоянный контроль этапов реализации Политики Информационной Безопасности, частью которой является постоянный мониторинг сотрудников на предмет их компетентности.

В соответствии с принятой концептуальной моделью системы информационной безопасности, основным дестабилизирующим фактором, создающим угрозы информационной безопасности являются нарушители информационной безопасности, как внутренние, так и внешние. Представленные в таблице 3.1.

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

Таблица 3.1.

Моделирование профиля нарушителя позволяет сформировать представление о его возможностях, направлениях его действий и в конечном итоге, построить вероятностную модель воздействий (угроз) нарушителя на систему информационной безопасности.

Каждая группа вероятных нарушителей анализируется отдельно. В частности, по следующим параметрам:

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

Ресурсы объекта информатизации – это используемые информационные технологии, собственно информация и потоки данных, а также специалисты, управляющие данными ресурсами. Защите подлежат в первую очередь информационные ресурсы, *критичные с точки зрения информационной безопасности*. Под информационным ресурсом объекта информатизации понимаются прикладные автоматизированные информационные системы хранения и обработки баз данных, а также персонал, обслуживающий информационно-вычислительную инфраструктуру (инсайдеры). Человеческий ресурс на сегодняшний день самый важный из основных ресурсов в системе информационной безопасности. Все четыре ресурса (рис. 3.3) взаимосвязаны между собой и в любом случае человеческий фактор управляет, влияет и обеспечивает жизненные циклы ресурсов.

В человеческий ресурс входит руководство, аппарат управления, менеджеры высшей категории. Также пользователи системы, служащие, имеющие доступ к информационным ресурсам на основании распоряжений о допуске.

В данной работе нас будет интересовать не только инженерный состав, но и в первую очередь руководители ИТ структур.

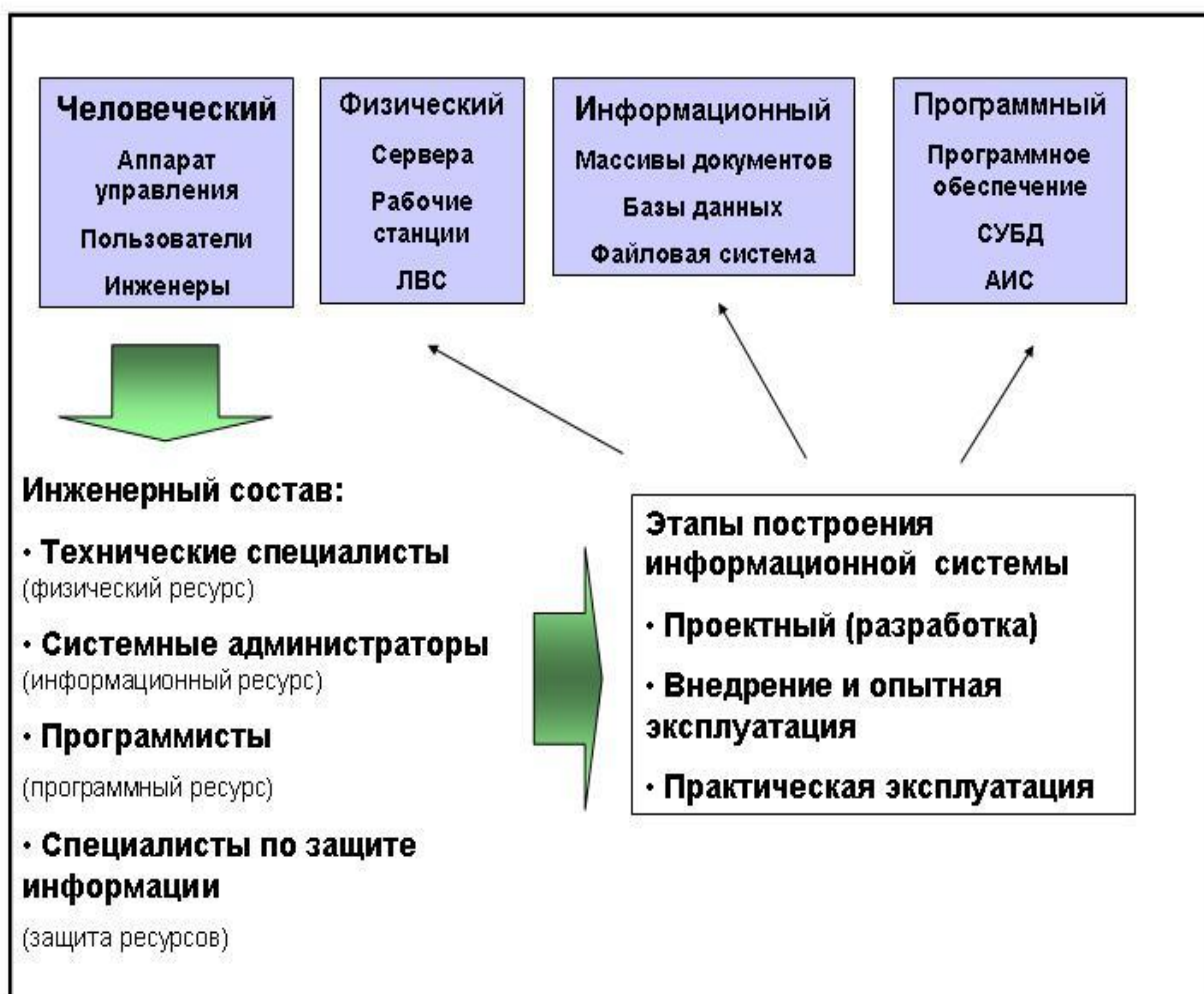


Рис. 3.3 Оценка человеческого ресурса по этапам разработки и эксплуатации системы/

Инженерный состав, в свою очередь, подразделяется на следующие категории:

- технические специалисты, обслуживающие физические ресурсы, сервера, рабочие станции, коммутационное и сетевое оборудование;

- программисты, основной задачей которых является поддержание в работоспособном состоянии программного обеспечения, а также написание и внедрение отдельных, самостоятельно написанных и откомпилированных блоков программ;

- системные администраторы, управляющие системой ресурсов на основании прописанных правил и законов работы информационно-вычислительной системы;

- специалисты по защите информации, выполняющие работы, связанные с обеспечением комплексной защиты информации на основе разработанных программ и методик.



### 3.2 Аналитическая психология Юнга

*Во всем мире не найти двух одинаковых озёр, двух одинаковых холмов, одинаковых роз, туч, павлиньих перьев ... Снежинок сотни тысяч миллиардов! Да не найти двух тех, которые «равны»! А что и говорить про нас, людей ... Ведь даже однояйцовые близнецы, воспитанные в одной семье, зачастую вырастают людьми совершенно разными. По-разному сидят, по-разному смотрят, думают и даже чешут нос ... Нередко один из них становится художником, другой – юристом, а третий, становится врачом. Случается, что первому порой бывает «туго», что его картины шедеврально, но «серые» люди их не видят и не ценят потому и не покупают. Но он счастлив, и даже братья завидуют ему, ведь нет ничего лучше того, когда работа в радость, когда творческая деятельность – приносит счастье.*

*И нет ничего неразумнее, чем несвойственная деятельность, которая не в радость. И вот что получается, Художник, не чувствуя усталости, дни и ночи на пролёт душой рисует картины. А в то же время его два его брата, Юрист и Врач, все больше понимают, что работа, которую они делают им не по душе, что один хочет строить дом, другой – водить тяжёлый грузовик.*

*Почему так получается? От чего все это происходит?! И почему тогда их коллеги, юристы и врачи, без ума от своей работы?*

*Да, все дело в ней, в деятельности, которая несвойственной человеку! Мало кто зарабатывает себе на жизнь тем, к чему имеет предрасположенность, занимается той деятельностью, за которую сам готов платить, лишь бы заниматься ей. Но чаще на деле выходит иначе, и в большинстве случаев, именно из-за незнания человеком своего психологического типа, сильных сторон и слабых сторон. Сильные стороны определяют предрасположенность человека к свойственной для него творческой деятельности, а слабые угнетают человека в работе, забирая его внутреннюю психическую энергию.*

*Вот было бы здорово, скажите ВЫ, иметь такой прибор, устройство определяющее людские предрасположенности! Но зачем о мечтать, о нем? Он есть! И это – наука! И имя ей -- ТИПОЛОГИЯ!*

Типология - система анализа личности, разработанная швейцарским психиатром К. Г. Юнгом в его работе «Психологические типы», опубликованной в 1921 году. Система Юнга основана на понятии психологической установки, которая может быть экстравертной либо

интровертной и на преобладании той или иной психической функции, к которым он относил мышление, чувство, ощущение и интуицию.

Целью психологической типологии, по Юнгу, не является простая классификация людей на типы и классы. Типология, по его мнению, представляет собой, во-первых, инструмент исследователя для упорядочивания бесконечно разнообразного психологического опыта в некоем подобии координатной шкалы. Во-вторых, типология — инструмент практического психолога, позволяющий на основе классификации пациента и самого психолога выбирать наиболее действенные методы и избегать ошибок.

С точки зрения типологии К. Г. Юнга каждый человек имеет не только индивидуальные черты, но и черты, свойственные одному из психологических типов. Этот тип показывает относительно сильные и относительно слабые места в функционировании психики и тот стиль деятельности, который предпочтительнее для конкретного человека.

Каждого человека можно описать в терминах одного из юнговских психологических типов. При этом типология не отменяет всего многообразия человеческих характеров, не устанавливает непреодолимых преград, не мешает людям развиваться, не налагает ограничений на свободу выбора человека.

Психологический тип — это структура, каркас личности. Множество разных людей одного и того же типа, имея большое сходство во внешности, манерах, особенностях речи и поведения, не будут похожи друг на друга абсолютно во всем. Каждый человек имеет свой интеллектуальный и культурный уровень, свои представления о добре и зле, свой жизненный опыт, собственные мысли, чувства, привычки, вкус. Знание своего типа личности при этом помогает людям найти именно свои средства к достижению целей, быть успешными в жизни, выбирая наиболее приемлемые виды деятельности и достигая в них наилучших результатов.

В своей работе Юнг пользуется понятием психическое, которое рассматривается как всеобщность (тотальность) нефизической жизни — рациональной и иррациональной, личной и коллективной, сознательной и бессознательной. Также Юнг вводит понятие психической энергии — «либидо», которое отличается от фрейдовского понимания. Юнг считал, что использование этого понятия для обозначения только сексуальной энергии было слишком узким, Юнг пишет: "Я называю либидо психическую энергию, которая равнозначна степени интенсивности психических содержаний" (Юнг, 1994з, с. 89). И он определяет либидо как "общую жизненную силу,

интенсивность психического процесса, психологическую ценность". Далее мы будем применять термин акмеэнергетика, как эквивалент понятию либидо.

Энергия может оставаться свободной или сохраняться в бессознательном, откуда она может быть востребована, когда появятся необходимые для этого внешние и внутренние условия. Часть этой энергии свободна (находится в распоряжении Эго), часть остается "в резерве" в бессознательном и легко активизируется внешними стимулами, а еще одна часть, связанная с вытесненными содержаниями, оказывается доступной сознанию только при высвобождении последних [23].

Психическая энергия часто проявляется в форме человеческих ценностей (иногда осознанных, иногда неосознаваемых), меняющихся со временем и различающихся у разных людей. Ценности могут выражаться в затратах времени, денег или физических усилий, которые ограничены; поэтому в таких случаях необходим выбор. Если энергия свободна или легко возникает в ответ на внешний стимул, то выбор осуществляется с меньшим напряжением. Если же энергия удерживается в бессознательном, то необходимость выбора может вызвать беспокойство или депрессию.

Юнг утверждал, что душа (в теории Юнга термин, аналогичный личности) состоит из трех отдельных, но взаимодействующих структур: эго, личного бессознательного и коллективного бессознательного.

Эго является центром сферы сознания. Оно представляет собой компонент *psyche*, включающий в себя все те мысли, чувства, воспоминания и ощущения, благодаря которым мы чувствуем свою целостность, постоянство и воспринимаем себя людьми. Это служит основой нашего самосознания, и благодаря ему мы способны видеть результаты своей обычной сознательной деятельности.

Личное бессознательное вмещает в себя конфликты и воспоминания, которые когда — то осознавались, но теперь подавлены или забыты. В него входят и те чувственные впечатления, которым недостает яркости для того, чтобы быть отмеченными в сознании. Таким образом, юнговская концепция личного бессознательного в чем-то похожа на концепцию Фрейда. Однако Юнг пошел дальше Фрейда, сделав упор на том, что личное бессознательное содержит в себе комплексы, или скопление эмоционально заряженных мыслей, чувств и воспоминаний, вынесенных индивидуумом из его прошлого личного опыта или из родового, наследственного опыта. Согласно представлениям Юнга, эти комплексы скомпонованные вокруг самых обычных тем, могут

оказывать достаточно сильное влияние на поведение индивидуума. Например, человек с комплексом власти может расходовать значительное количество психической энергии на деятельность, прямо или символически связанную с темой власти. То же самое может быть верным и в отношении человека, находящегося под сильным влиянием матери, отца или под властью денег, секса или какой-нибудь другой разновидности комплексов. Однажды сформировавшись, комплекс начинает влиять на поведение человека и его мироощущение. Юнг утверждал, что материал личного бессознательного у каждого из нас уникален и, как правило, доступен для осознания. В результате компоненты комплекса или даже весь комплекс могут осознаваться и оказывать чрезмерно сильное влияние на жизнь индивида.

И, наконец, Юнг высказал мысль о существовании более глубокого слоя в структуре личности, который он назвал коллективным бессознательным. Коллективное бессознательное представляет собой хранилище латентных следов памяти человечества и даже наших человекообразных предков. В нем отражены мысли и чувства, общие для всех человеческих существ и являющиеся результатом нашего общего эмоционального прошлого. Как говорил сам Юнг, “в коллективном бессознательном содержится все духовное наследие человеческой эволюции, возродившееся в структуре мозга каждого индивидуума”. Таким образом, содержание коллективного бессознательного складывается благодаря наследственности и одинаково для всего человечества. Важно отметить, что концепция коллективного бессознательного была основной причиной расхождения между Юнгом и Фрейдом.

Юнг высказал гипотезу о том, что коллективное бессознательное состоит из мощных первичных психических образов, так называемых архетипов (буквально, “первичных моделей”). Архетипы — врожденные идеи или воспоминания, которые предрасполагают людей воспринимать, переживать и реагировать на события определенным образом. В действительности, это не воспоминания или образы как таковые, а скорее, именно предрасполагающие факторы, под влиянием которых люди реализуют в своем поведении универсальные модели восприятия, мышления и действия в ответ на какой-либо объект или событие. Врожденной здесь является именно тенденция реагировать эмоционально, когнитивно и поведенчески на конкретные ситуации — например, при неожиданном столкновении с родителями, любимым человеком, незнакомцем, со змеей или смертью.

Примеры архетипов, описанных Юнгом в таблице 3.2:

<b>Архетип</b>	<b>Определение</b>	<b>Символы</b>
Анима	Бессознательная женская сторона личности мужчины	Женщина, Дева Мария, Мона Лиза
Анимус	Бессознательная мужская сторона личности женщин	Мужчина, Иисус Христос, Дон Жуан
Персона	Социальная роль человека, проистекающая из общественных ожиданий и обучения в раннем возрасте	Маска
Тень	Бессознательная противоположность того, что индивид настойчиво утверждает в сознании	Сатана, Гитлер.
Самость	Воплощение целостности и гармонии, регулирующий центр личности	Мандала
Мудрец	Персонификация жизненной мудрости и зрелости	Пророк
Бог	Конечная реализация психической реальности, спроецированной на внешний мир	Солнечное око

Таблица 3.2. Примеры архетипов Юнга

Юнг полагал, что каждый архетип связан с тенденцией выразить определенного типа чувства и мысли в отношении соответствующего объекта или ситуации. Например, в восприятии ребенком своей матери присутствуют аспекты ее актуальных характеристик, окрашенные неосознаваемыми представлениями о таких архетипических материнских атрибутах, как воспитание, плодородии и зависимость.

Наиболее известным вкладом Юнга в психологию считаются описанные им две основные направленности, или жизненные установки: экстраверсия и интроверсия.

Согласно теории Юнга, обе ориентации сосуществуют в человеке одновременно, но одна из них становится доминантной. В экстравертной установке проявляется направленность интереса к внешнему миру — другим людям и предметам. Экстраверт подвижен, разговорчив, быстро устанавливает отношения и привязанности, внешние факторы являются для него движущей силой. Интроверт, напротив, погружен во внутренний мир своих мыслей чувств и опыта. Он созерцателен, сдержан, стремится к уединению, склонен удаляться от объектов, его интерес сосредоточен на себе самом. Согласно Юнгу, в

изолированном виде экстравертной и интровертной установки не существует. Обычно они присутствуют обе и находятся в оппозиции друг к другу: если одна проявляется как ведущая, другая выступает в качестве вспомогательной. Результатом комбинации ведущей и вспомогательной эго-ориентации являются личности, чьи модели поведения определены и предсказуемы.

Вскоре после того, как Юнг сформулировал концепцию экстраверсии и интроверсии, он пришел к выводу, что с помощью этой противоположных ориентаций невозможно достаточно полно объяснить все различия в отношении людей к миру. Поэтому он расширил свою типологию, включив в неё психологические функции. Четыре основные функции, выделенные им, — это мышление, ощущение, чувство и интуиция.

Мышление и чувство. Мышление и чувство Юнг отнес к разряду рациональных функций, поскольку они позволяют образовывать суждения о жизненном опыте. Мыслящий тип судит о ценности тех или иных вещей, используя логику и аргументы. Противоположная мышлению функция — чувство — информирует нас о реальности на языке положительных или отрицательных эмоций. Чувствующий тип фокусирует своё внимание на эмоциональной стороне жизненного опыта и судит ценности вещей в категориях “плохой или хороший”, “приятный или неприятный”, “побуждает к чему-либо или взывает скуку”. По Юнгу, когда мышление выступает в роли ведущей функции, личность ориентирована на построение рациональных суждений, цель которых — определить, является оцениваемый опыт истинным или ложным. А когда ведущей функцией является чувство, личность ориентирована на вынесение суждений о том, является опыт, прежде всего приятным или неприятным.

Ощущение и интуиция. Вторую пару противоположных функций — ощущение и интуиция — Юнг назвал иррациональными, потому что они просто пассивно “схватывают”, регистрируют события во внешнем или во внутреннем мире, не оценивая их и не объясняя их значение. Ощущение представляет собой непосредственное, безоценочное реалистическое восприятие мира. Ощущающий тип особенно проницателен в отношении вкуса, запаха и прочих ощущений от стимулов из окружающего мира. Напротив, интуиция характеризуется сублиминальным и несознательным восприятием текущего опыта. Интуитивный тип полагается на предчувствия и догадки, схватывая суть жизненных событий. Юнг утверждал, что, когда ведущей функцией является ощущение, человек постигает реальность на языке явлений,

как, если бы он фотографировал её. С другой стороны, когда ведущей функцией является интуиция, человек реагирует на несознательные образы, символы и скрытое значение переживаемого.

Каждый человек наделен всеми четырьмя психологическими функциями. Однако как только одна личностная ориентация обычно является доминирующей, точно также, только одна функция из рациональной или иррациональной пары обычно преобладает и осознаётся. Другие функции погружены в бессознательное и играют вспомогательную роль в регуляции поведения человека. Любая функция может быть ведущей. Соответственно, наблюдаются мыслящий, чувствующий, ощущающий и интуитивный типы индивидуумов. Согласно теории Юнга, интегрированная личность для совладения с жизненными ситуациями использует все противоположные функции.

Две эго-ориентации и четыре психологические функции, взаимодействуя, образуют восемь различных типов личности. Например, экстравертный мыслительный тип фокусируется на объективных имеющих практическое значение фактах окружающего мира. Он обычно производит впечатление холодного и догматического человека, живущего в соответствии с установленными правилами.

Юнг выделил восемь типов личности на основе двух установок – экстраверсии или интроверсии – и четырёх функций или видов ориентации – мышления, чувства, ощущения или интуиции:

Экстравертный мыслительный тип.	Интровертный мыслительный тип
Экстравертный чувствующий тип.	Интровертный чувствующий тип
Экстравертный ощущающий тип.	Интровертный ощущающий тип
Экстравертный интуитивный тип.	Интровертный интуитивный тип

Интроверсия и экстраверсия являются двумя противоположными способами адаптации людей к воздействиям внешнего мира. Интроверт – это человек, интерес которого направлен в себя, он руководствуется в своём поведении внутренними принципами. Такой человек бывает, застенчив, стремится к уединению, склонен к обороне, к консерватизму, предпочитает привычную домашнюю обстановку, дружит с небольшим числом близких друзей, предпочитает перед началом действий всё тщательно рассчитать. Экстраверт – это человек, интерес которого направлен вовне, он руководствуется внешними обстоятельствами и общественным мнением.

Экстраверт бывает очень общительным, стремится быть в компании, склонен к рискованным поступкам и внезапному нападению как истинный искатель приключений, к реформам и нововведениям, путешествиям, необдуманному поступкам, знакомствам с новыми людьми. Экстраверт считает интроверта скучным, предсказуемым, упрямым, отсталым и косным, который портит удовольствие другим.

Интроверт считает экстраверта капризным, ненадёжным, лживым, поверхностным и бездельником. На самом деле не существует плохих типов личности, каждый из них имеет плохие и хорошие черты, каждый из них стремится жить и выживать так, как умеет.

Согласно типологии, первый ключ к определению своего психологического — это различие между сенсорикой и интуицией, причина этого заключается в том, что способ восприятия информации о внешнем мире — это самое основное различие между людьми.

Без понимания, того кто и как воспринимает информацию, общение становится чрезвычайно сложным процессом, потому что каждый уверен, что его данные и есть единственно верные. Когда я вижу дерево, а вы видите лес, каждый из нас уверен, что он прав — и каждый действительно прав, — и подвергает сомнению чужие способности к сбору информации. Для сенсорики дерево — это дерево, и ничто иное; для интуита дерево — это часть системы, органического целого, которое мы называем «лес».

Следовательно, в глазах интуита образ дерева вызывает целый ряд образов леса. А как насчёт стакана, который наполовину пуст или наполовину полон? Сенсорики и интуиты придерживаются разной точки зрения на этот вопрос: интуиты, которые видят буквально во всем новые возможности, будут более оптимистичны по отношению к содержанию стакана; сенсорики же, которых интересует только то, что реально есть в стакане, а не то, что могло бы там оказаться, менее склонны оценить его потенциал. Перед тем, как приступить к принятию решения (с помощью логики или этики), и независимо от способов его реализации (интровертных или экстравертных) каждый из нас должен сначала собрать исходные данные.

На первое место мы ставим функцию сбора информации, а это значит, что первой буквой в обозначении темперамента будет S или N. Что касается второй буквы, она частично определяется первой.

Интуиты: Если вы интуит, вы предпочитаете собирать данные схематично и умозрительно. Второе по важности предпочтение для определения вашего



темперамента, согласно теории Дэвида Кейрси, — то, как вы предпочитаете оценивать полученные вами данные: объективно (логика) или субъективно (этика). Таким образом, две основные группы интуитивных темпераментов — это NF и NT.

Сенсорики: Если же вы сенсорик и предпочитаете собирать данные конкретно, «на ощупь» — вторым по важности предпочтением для вас окажется не то, как вы оцениваете данные, а то, что вы с ними делаете: систематизируете (рациональность) или продолжаете воспринимать, а может, и ищете новые (иррациональность). Итак, две основные группы сенсорных темпераментов — это SJ и SP.

Соответственно каждый из типов попадает в одну из четырех категорий (темпераментов): NF; NT; SJ; SP.

SJ	SP	NT	NF
EPIMETHEUS	DIONYSUS	PROMETHEUS	APOLLO
Чувство ДОЛГА, стремление занять достойное место в определенной социальной структуре	Свобода, спонтанность реакций; стремление следовать собственным ИМПУЛЬСАМ	Дух НАУЧНОГО поиска, стремление к Власти над законами Природы	Стремление к тому, чтобы БЫТЬ САМИМ СОБОЮ, иметь ценность в собственных глазах

В зависимости от того как мы разделим людей на психотипы, мы получим более или менее детальную информацию о различиях между людьми и сможем понять какой человек и как он воспринимает, обрабатывает и выдает информацию. При разделении людей на психологические типы, мы должны отталкиваться от задач которые наиболее оптимально решаются человеком, выражающимся в реализации самости индивида которое способствуют развитию личности.

Юнг рассматривал развитие личности как динамический процесс, как эволюцию на протяжении всей жизни. С точки зрения Юнга, человек постоянно приобретает новые умения, достигает новых целей, реализует себя всё более полно. Он придавал большое значение такой жизненной цели индивида, как “обретение самости”, являющейся результатом стремления всех

компонентов личности к единству. Эта тема стремления к интеграции, гармонии и целостности в дальнейшем повторилась в экзистенциальной и гуманистической теориях личности.

Согласно Юнгу, конечная жизненная цель — это полная реализация “Я”, то есть становление единого, неповторимого и целостного индивида. Развитие каждого человека в этом направлении уникально, оно продолжается на протяжении всей жизни и включает в себя процесс, получивший название индивидуация. Говоря упрощенно, индивидуация — это динамичный и эволюционирующий процесс интеграции многих противодействующих внутриличностных сил и тенденций. В своём конечном выражении индивидуация предполагает сознательную реализацию человеком своей уникальной психической реальности, полное развитие и выражение всех элементов личности. Архетип самости становится центром личности и уравнивает многие противоположные качества, входящие в состав личности как единого главного целого. Благодаря этому, высвобождается энергия необходимая для продолжающегося личностного роста. Итог осуществления индивидуации, очень непросто достигаемый, Юнг назвал самореализацией.

### **3.3 Типология К. Г. Юнга в контексте расстановки и адаптации людей к профессиональной деятельности.**

*Нет плохих подчиненных, есть  
неправильные места, где они работают  
или у них есть плохой руководитель...*

*Народная мудрость.*

Опираясь на практические результаты, мы последователи К. Г. Юнга считаем, что для построения успешного бизнес-процесса на предприятии категорически не рекомендуется предлагать человеку несвойственную для него деятельность. Для его успешной, творческой деятельности ему необходимо ему создать такие условия, в которых он, в соответствии со своим психологическим типом и внутренней мотивации к конкретному виду деятельности будет наиболее эффективен.

Мотив — побуждение к деятельности, внутреннее свойство человека двигаться в нужном векторе развития, то есть к тому, к чему он предрасположен. Предрасположенность — это осознанное внутреннее побуждение для конкретной деятельности.

Если человек двигается в predetermined векторе развития, то достигается максимальный результат его деятельности и тогда он успешен. Достигнув вершин развития, полностью реализуя свое “Я”, становится единым, неповторимым и целостным индивидуумом. Психофизиологическая предрасположенность человека к определенному виду деятельности включает механизм подъема его энергетики, общую жизненную силу, интенсивность психических процессов. Срабатывают акмеологические детерминанты и возникает эффект акме. В таком случае человек полон сил и готов к творческой, созидательной деятельности. А вот если человек занимается не свойственной ему деятельностью, возникает душевное расстройство или деструктивное изменение психических свойств личности, резко снижается энергетика человека. Не востребуется внутренней потенциал реализации творчества, как одного из условий развития человека. На этой почве возникает внутриличностный конфликт, который затем переходит в межличностный, резко возрастает уровень психосоматических расстройств, человек становится хмурым, раздражительным, обостряются хронические заболевания, часто болеет. Как показывает практика – такое положение дел является ключевой предпосылкой к смещению сотрудника в сектор инсайдеров, тем самым увеличивая риск безопасности системы.

В настоящее время авторским коллективом Сибирского Федерального Университета производятся исследовательские работы в направлении изучения условий возникновения акмеологических детерминант определяющих эффект подъема энергетического потенциала человека. Открывается новое направление - акмеэнергетика определяющая энергопсихологическую ценность человека. Данные исследования позволяют производить расчет энергетического потенциала сотрудника в соответствии с его психологическим типом и функциональной деятельностью. Выстраивается суточный, недельный, месячный энергетические графики деятельности каждого сотрудника, который встраивается в акмеологический паспорт рабочего места в виде графика энергетических циклов. Спорить не буду, но практика показывает, и я с уверенностью могу утверждать, – экономить нужно не время, а энергию человека потраченную в единицу времени в профессиональной деятельности !

К.Г. Юнг в своих работах изучая и анализируя личность и психическую деятельность человека выделил 8 психологических типов людей.

Изначально Юнг разделил людей на две большие группы по доминирующей ориентации: интровертной или экстравертной. Он утверждает, что обе ориентации присутствуют в человеке, но у каждого одна из них становится доминантной.

Экстраверта он определяет как человека, имеющего интерес к внешнему миру. Экстраверт подвижен, разговорчив, быстро устанавливает отношения и привязанности в коллективе. Получается, что внешние факторы для него являются движущей силой. Находясь в контакте с другими людьми, экстраверт «заряжается» энергией. Выполнение скучной, однообразной, молчаливой работы, например, инвентаризация склада, угнетает его, и он чувствует потребность после работы пойти в бар отдохнуть — пообщаться с людьми.

Интроверта Юнг определяет как человека, который в противоположность экстраверту всецело погружен во внутренний мир своих мыслей, чувств и опыта. Чтобы набраться сил, таким людям необходимо побыть в одиночестве: почитать книгу, погулять по лесу в одиночестве, покопаться под капотом своей «ласточки» в гараже. По той причине, что как экстравертивная, так и интровертивная ориентации присутствуют в человеке, нельзя делать вывод, что интроверт не сможет подменить экстраверта на работе. Например, в автосалоне заболел менеджер по продажам автомашин (экстраверт) в крайнем случае его сможет подменить интроверт-кассир, если тот понимает достаточно в машинах. Суть заключается в слове «подменить», то есть заниматься несвойственной деятельностью несколько дней. Даже это может выжать из него все жизненные соки, и ему будет необходимо дать отдых на пару дней.

Существует ошибочное представление об интровертах и экстравертах. Харизматичные, общительные люди, стремящиеся к обществу, считаются более успешными, одаренными и талантливыми. Современные эксперименты показывают: люди, которые говорят быстро и живо, кажутся более умными, чем те, которые медлят, думая над каждым словом. Наше общество ошибочно отдает пальму первенства экстравертам, хотя среди интровертов много выдающихся людей: Альберт Эйнштейн, Дейл Карнеги, Махатма Ганди, Чарльз Дарвин, Стив Возняк и многие другие. К обществу выдающихся интровертов еще можно отнести Исаака Ньютона и подметить, что среди интровертов больше изобретателей, чем среди экстравертов, сказывается как раз погруженность в собственные мысли и чувства.

Относительно расстановки людей на предприятии можно заметить еще одну важную вещь об ориентации людей: принято полагать, что лидером должен быть экстраверт. Возьмем для примера конструкторское бюро, разрабатывающее некоторую систему для оборонного спутника. Во главу бюро поставим экстраверта, ему в подчинение дадим группу тоже экстравертов. Мы получим бесконечное обсуждение общего мнения, споры и тому подобное. Коллектив будет предлагать сотни новых идей каждую секунду, но у лидера экстраверта появится в то же самое время своя сотня, и они не смогут договориться... Необходимо поменять полярность либо лидера, либо коллектива. Если коллектив будет состоять из интровертов, а руководитель экстраверт, то он сможет организовать продуктивную работу всего бюро, каждый член которого будет ответственно заниматься своей подзадачей. Но можно сделать и наоборот, то есть поставить лидером интроверта, но подчиненный коллектив должен состоять из экстравертов. Тогда лидер интроверт сможет обдумывать предложенные варианты и выбрать лучший ход работы всего бюро. Получается интроверты — тоже хорошие лидеры, если подобран коллектив, хотя с неподобранным коллективом и из экстраверта лидер никудашный.

Кроме того Юнг выделяет основные психологические функции: мышление (Т), чувство (F), ощущение (S) и интуиция (N). Все 4 присутствуют в каждом человеке, но одна из них является доминирующей.

Для психологических функций мышления (Т) характерно построение рациональных суждений, цель которых — определить, является оцениваемый опыт истинным или ложным. Людей с преобладанием этой функции называют логиками. Такие люди хорошо подойдут для должностей, где нужно принимать жесткие, однозначные решения, для которых требуются холодные рассуждения.

Психологическая функция чувство ставит своей целью определить является ли опыт приятным/неприятным для человека. Людей с преобладанием этой психологической функции называют этиками. Они основываются на оценочных суждениях, вместо жестких логических убеждений, поэтому больше подходят для должностей, занимая которые нужно «понять, простить» или встать в чье-либо положение и найти наиболее комфортный вариант для всех.

Мышление и чувство Юнг отнес к разряду рациональных (J) психологических функций. Ощущение и интуиция, по его мнению, относятся к разряду иррациональных (P) функций.

Если доминирует ощущение (S), то для человека свойственно непосредственное, безоценочное реалистичное восприятие окружающего мира. Таких людей называют сенсориками. Они хорошо подойдут как аналитики тех или иных процессов.

В случае же интуиции (N) человеку свойственно сублимированное и неосознанное восприятие текущего опыта. Получается, он руководствуется предчувствиями и догадками. Таких людей называют интуитами. Данная психофункция наделяет человека хорошими организаторскими способностями, способностью видеть цель деятельности, то есть заинтересовать людей ею. Интуиты-экстраверты способны быстро принимать решения в условиях недостаточной информированности, поэтому хорошо подходят на военные командные должности.

Бывают случаи, когда у человека примерно одинаково развиты функции мышления и чувства, таких людей принято называть ощущающими. Чаще всего они внутри себя стараются подавить мышление, так как оно им мешает.

Получается, 4 функции можно разбить попарно на 2 подкласса: как человек воспринимает окружающий мир и чем человек пользуется, совершая свои поступки в нем. То есть человек либо сенсорик, либо интуит и либо логик, либо этик. Тогда мы можем перейти к плодам работы ученых, которые в дальнейшем развивали топологические мысли К. Г. Юнга. Они разделили людей уже на 16 типов, представив каждый тип четырехбуквенной формулой: первая пара букв E/I говорит об эгоориентации (экстраверт или интроверт), вторая S/N - о восприятии человеком окружающего мира (сенсорик или интуит), третья T/F — чем человек руководствуется в своих действиях (логик или этик), и наконец четвертая пара J/P — о том, какая функция преобладает (рациональная или иррациональная).

На первом этапе автором предлагается 4 цветовых идентификатора психологических типов людей, которые распределены по принципу психологических установок экстраверсии и интроверсии (E/I) и классов, рациональных и иррациональных (J/P).

Все типы разбиваются на восемь диад, состоящих из четырех основных цветовых секторов, каждый из которых (для простоты понимания) обозначен своим цветом (на рис. 3.5.).

Экстраверты Иррациональные сведены зеленый сектор. Экстраверты Рациональные – в красный сектор. Интроверты Рациональные – синий сектор и Интроверты Иррациональные – желтый сектор. В каждом из четырех секторов

с большой вероятностью можно утверждать, что в нем находится вектор профессионального развития человека в соответствии с его генетическими предрасположенностями, задатками, наклонностями и способностями. Наиболее эффективная деятельность человека находится в своем цветовом секторе, одном из четырех. Набору психологических предрасположенностей, для простоты применения на практике, мы определяем цветовой индикатор вида деятельности соответствующий цвету сектора.

Это определяется на первом этапе тестирования и профессионального собеседования обучающихся. При дальнейшем, повторном тестировании, наблюдении за процессом усвоения знаний, практического применения на практике переходим в одну из восьми диад, но в пределах определенного цветового сектора (сектор делится пополам). Затем по той же схеме определяем точный сектор, и только один из шестнадцати.

Так у попадающих в зеленый сектор больше развиты ощущение и интуиция, кроме того они являются экстравертами. Из таких получаются хорошие маркетологи, рекламщики, это люди, которые лучше всех знают, что необходимо людям и в чем они нуждаются, при том знают очень хорошо знают свое дело и применяют его на практике. Чаще всего клиент, после общения остается рад, не только общению, и не сожалеет потраченным деньгам.

Чтобы что-то продать, это нужно придумать и изобрести. Для этой цели наилучшим образом подходят «жёлтые», гениальными авторами они являются потому, что они интроверты с развитыми функциями интуиции.

Для деятельности в роли менеджера (управленца) больше всего подходят экстраверты рациональные (E-J), имеющие предрасположенности к организации жесткой регламентированной деятельности, у них получается устанавливать плодотворные взаимоотношения между маркетологами и авторами проектов («зелеными» и «жёлтыми»). Людям из принадлежащим к интровертам рациональным (I-J) присваивается цветовой индикатор синего цвета. Они наиболее приспособлены для четкого, спокойного, рационального вида деятельности, они способны анализировать большие объемы информации, не боятся тяжелой работы. «Синие» смогут устойчиво сохранять созданную систему. Могут быть, например, финансовыми директорами (экономистами), бухгалтерами.

Предложенная классификация позволяет объединять людей в дуальные пары. Ведущий – ведомый. Дуалы или дуальные пары замещают друг у друга слабые стороны одного своими сильными сторонами. Поэтому

функционирование дуализированных пар более эффективно с точки зрения экономии психофизической энергии и связывается с большей работоспособностью, стремлением к уравновешенной творческой реализации. Благодаря индивидуальным типологическим признакам дуалы сливаются в единицу, больше чем просто сумма. То, что может придумать один, другой способен превратить в реальность.

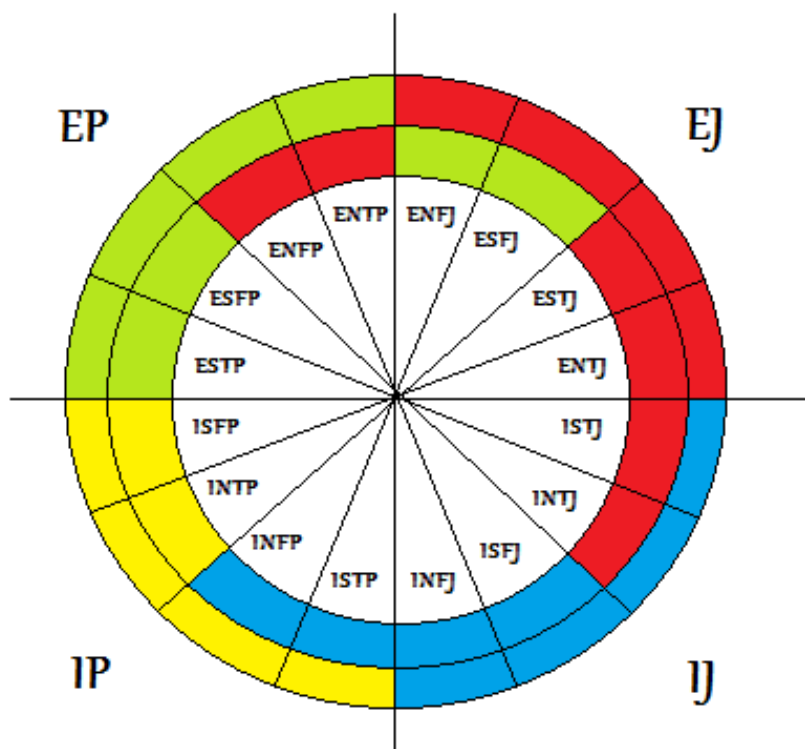


Рис. 3.5. Сектора, соответствующие психологическим типам

На окружность с четырьмя секторами, окрашенными в цветные идентификаторы, можно спроецировать цикл Шухарта-Деминга, описывающий все бизнес-процессы, «Планируй (P) - Делай (D) - Контролируй (C) — Анализируй (A)» Каждому человеку свойственна определенная деятельность. Планировать, в основном любят люди с зеленым цветовым индикатором, делать – красный, контролировать – синий, анализировать – желтый.

В профессиональной деятельности для удачного планирования, внедрения инновационно-креативных идей необходимо иметь развитые функции интуиции или сенсорики, которые основаны на экстравертных установках психики и являются иррациональными (E-P). Цветовой индикатор зеленого цвета.

Для встраивания системы в рамки жестких регламентов с авторитарным стилем управления больше подходят экстраверты рациональные, также



обладающие развитыми функциями интуиции и сенсорики (Е-Ј). Цветовой индикатор красного цвета.

Для поддержания уже созданной системы в рамках выстроенных регламентов и контроля деятельности необходимы развитые психологические функции мышления и чувства, относящиеся к рациональному классу и основывающиеся на интровертных установках психики.

А вот для глубокого обдумывания результатов, анализа выполненной работы, глубокого творческого погружения необходимо быть интровертом иррациональным. Цветовой индикатор желтого цвета.

Профессиональная пригодность человека к конкретным видам деятельности, условиям труда и обучению связана с его наклонностями и способностями. У каждого из нас есть генетическая предрасположенность к определенной профессии, природа заложила в каждом человеке уникальность, в том числе и задатки к определенным видам профессиональной деятельности и как следствие к обучению в векторе профессионального развития человека. Их нам нужно не только распознать, но и создать мотивационный профиль к познанию и практическому применению полученных знаний в практической деятельности. Незатрудненная профессиональная деятельность и творческое развитие возможно только при совокупном учете способностей и наклонностей образующих вектор профессионального развития человека.

Если наклонности и способности различаются незначительно, выбираем вектор профессиональной деятельности (рис. 3.6) за основу разработки мотивационного пакета и стимулов к обучению на основе «хочу – могу». Если наклонности и способности диаметрально противоположны, то тогда можно говорить о поле профессиональной неопределенности, результирующая деятельность к освоению наук и активной деятельности будет стремиться к нулю. Соответственно и мотивационная составляющая личности к предстоящей профессиональной деятельности будет невысока. При подготовке таких людей (с невысоким уровнем мотивации) необходимо сочетать различные подходы с учетом индивидуальных особенностей человека.

А если вектор наклонностей имеет отрицательную составляющую, (уходит ниже оси задатки - способности) в таком случае человек явно занимается не свойственной ему профессиональной деятельностью, затрачивая большое количество внутренней и внешней энергии, в результате чего резко снижаются творческие способности к освоению дисциплин и приложению полученных знаний в организации системы информационной безопасности. В данном

случае могут применяться элементы более традиционной модели обучения – педагогической.

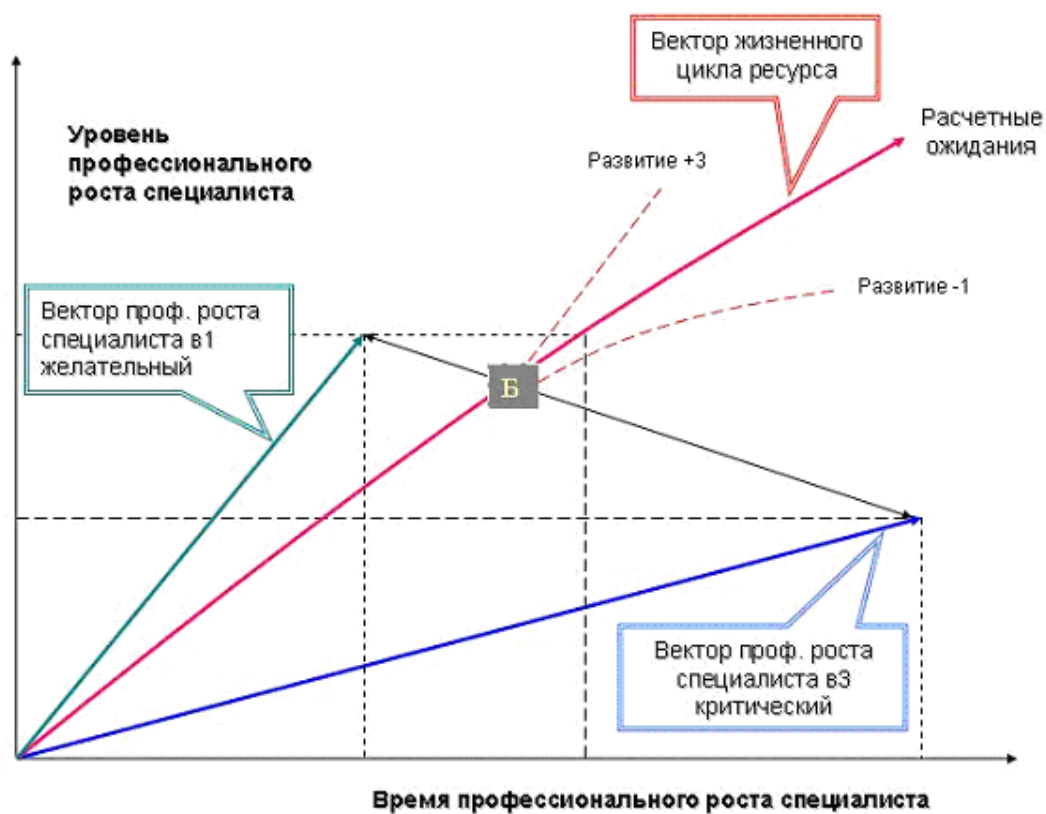


Рис. 3.6. Определение вектора профессионального развития по соотношению задатков, способностей и наклонностей

Человек пользуется разными способами обработки информации, таких способов по Юнгу восемь, и каждая отдельно взятая личность осваивает лишь один из них, а все вместе они представляют единую систему. Сила человечества в разнотипности его интеллекта. Интеллект отдельной личности – одна шестнадцатая социального интеллекта. Полную единицу – шестнадцать человек с различными типами, называют соционом. Социон – единица человеческого общества.

Данные рассуждения еще раз подчеркивают важность этапа диагностики, где, помимо мотивационной составляющей, определяется и уровень «взрослости» каждого конкретного человека. Эта информация обязательно должна учитываться при определении форм и методов обучения. Затем выбираем формы и методы обучения, способы взаимодействия обучаемый – преподаватель, подбор соответствующей литературы. Далее приступаем к разработке системы мотивации к усвоению знаний и контроля практической

реализации теоретического материала обучаемыми. Мотивация основывается на эмоциональной составляющей, полученной от применения знаний в практической деятельности. Эмоции являются основной составляющей для поднятия энергетического ресурса человека и как следствие творческого усвоения знаний и профессионального развития.

#### **3.4. Акмеологическая оценка профессиональной компетентности**

*«Люди, а не активы должны  
быть основанием для инвестиций...»*

*Дж. Морган*

Основной целью системы информационной безопасности являются 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.

Главной задачей акмеолога – компетентностного подхода является предварительный отбор, подбор и расстановка персонала на основании важности и критичности обслуживаемого ресурса в соответствии с набором компетентностей и психофизических ресурсов человека

Прежде всего, необходимо разграничить 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».

Впервые понятие компетентность стало использоваться в интересах определения успешности людей в связи с теми качествами, которые они в себе несли, поскольку обнаружилось, что необходимые фиксируемые знания отнюдь не всегда предполагали обязательную возможность их трансформации в умения и тем более успешность специалиста.

Понятие «компетенция» уже понятия «компетентность», и 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».

Известный психолог А.К.Маркова трактует компетентность как одну из сторон профессионализма, отражающую степень соответствия человека требованиям профессии. Компетентность, по мнению автора, включает обладание знаниями, позволяющими судить о чем-либо, высказывать веское авторитетное мнение, а также сочетание психических качеств, позволяющее действовать самостоятельно и ответственно, и способность выполнять определенные трудовые функции. Маркова А.К., рассматривая компетентность в общем контексте психологии труда, выделяет специальную, социальную, личностную и индивидуальные виды профессиональной компетентности [38].

Заслуживает внимания подход к исследованию компетентности личности известного ученого И.А.Зимней, которая рассматривает явление двухпланово:

а) как «компетенцию», представляющую собой совокупность знаний, правил оперирования ими и их использование;

б) как «компетентность», представляющую собой личностное свойство, основывающееся на знаниях, как личностно и интеллектуально обусловленное проявление социально-профессиональной жизнедеятельности человека в его поведении.

В соответствии с данной теорией компетенции – это сфера отношений между знаниями и действиями в человеческой практике, прагматически ориентированные черты личности, которые не сводятся ни к знаниям, ни к умениям.

Автор выделяет 10 основных компетенций, объединив их в три группы:

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

- здоровьесбережения (знание и соблюдение норм здорового образа жизни, физическая культура, свобода и ответственность выбора образа жизни);

- ценностно-смысловой ориентации в Мире (ценности бытия, жизни, ценности культуры, науки, производства, истории цивилизаций, собственной страны, религии);

- интеграции (структурирование знаний, ситуативно-адекватной актуализации знаний, расширения и приращения накопленных знаний);

- гражданственности (знания и соблюдения прав и обязанностей гражданина, уверенность в себе, собственное достоинство, гражданский долг, знание и гордость за символы государства);

- самосовершенствования (саморегулирование, личностная и предметная рефлексия, смысл жизни, профессиональное развитие, языковое и

речевое развитие, овладение культурой родного языка, владение иностранным языком).

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

- социального взаимодействия (с обществом, коллективом, семьей, друзьями, партнерами, конфликты и их погашение, сотрудничество, толерантность, уважение и принятие другого, социальная мобильность);

- общения (устное, письменное, диалог, монолог, знание и соблюдение традиций, деловая переписка, делопроизводство, бизнес-язык, иноязычное общение, коммуникативные задачи, уровни воздействия на реципиента).

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

- познавательной деятельности (постановка и решение познавательных задач, нестандартные решения, проблемные ситуации – их создание и разрешение, продуктивное и репродуктивное познание, исследование, интеллектуальная деятельность)

- деятельности (игра, учение, труд, средства и способы деятельности (планирование, проектирование, моделирование, прогнозирование), исследовательская деятельность, ориентация в разных видах деятельности)

- информационно-технологические (прием, переработка, выдача информации, преобразование информации, компьютерная грамотность, владение электронной, Интернет-технологией)

По И.А.Зимней, эти компетенции, «проявляясь в поведении и деятельности человека, становятся его личностными качествами. Соответственно, они становятся компетентностями, которые характеризуются и мотивационными, и ценностно-смысловыми, и регуляторными составляющими, наряду с когнитивными (знанием и опытом)».

Для исследований в области психологии, педагогики, акмеологии традиционно выделение компетентности в соответствии с тем или иным видом деятельности человека. Предметное поле исследования сужается за счет выделения определенной, более или менее широкой области деятельности.

*Компетентность* – это перечень стандартов, которые четко описывают, что необходимо человеку для того, чтобы наилучшим образом выполнять свою работу. Она описывает необходимые навыки, знания и понимание, которые являются значимыми для компетентного выполнения работы.

Для чего нужно понятие "компетентность"?

*Компетентность* существует как индикатор того, как отдельные люди могут повысить свою квалификацию и улучшить свою работу. Прописанная компетентность – это стандарты, при помощи которых можно оценить деятельность человека относительно лучшего из возможных вариантов выполняемой работы (идеальной работы). В свою очередь это приводит к улучшению работы организации в целом. В результате в выигрыше оказывается отдельный человек, организация и общество.

*Отдельный человек:* Компетенция может выявить сильные стороны человека и качества, которые ему необходимо улучшить. Она определяет наилучший способ выполнения работы.

*Организация:* Компетенция выявляет потребность в обучении сотрудников и "дыры" (незаполненные ниши) в предоставлении консультационных услуг».

В последнее время исследователи рассматривают профессиональную компетентность не просто как систему знаний, умений, навыков и способов выполнения деятельности, а как систему ключевых, базовых и специальных компетенций.

Ключевые компетенции необходимы для любой профессиональной деятельности, они связаны с успехом личности в быстро меняющемся мире. Сегодня ключевые компетентности приобретают особую значимость. Они проявляются, прежде всего, в способности решать профессиональные задачи на основе использования информации, коммуникации, в социально-правовых основах поведения личности в гражданском обществе.

Таким образом, можно сделать вывод, что к ключевым компетенциям относят компетентности, обеспечивающие оптимальную социализацию и адаптацию человека в социальной и профессиональной среде (информационная, коммуникативная, самообразовательная, социально-нормативная, морально-нравственная, умение решать проблемы, самообразовательная и др.) Наличие и уровень развития данных компетентностей определяет социальную и личностную зрелость специалиста

Базовые компетенции отражают специфику определенной профессиональной деятельности (педагогической, медицинской, инженерной)

Специальные компетенции отражают специфику конкретной предметной сферы профессиональной деятельности. Специальные компетентности можно рассматривать как реализацию ключевых и базовых в конкретной области профессиональной деятельности. Содержанием специальной компетентности

является система знаний, умений и навыков, обеспечивающая владение на уровне высоких образцов конкретной специальностью.

Компетенции не исключают знаний, умений и навыков, хотя и принципиально отличаются от них. От знаний – тем, что они существуют в виде деятельности, а не только информации о ней. От умений – тем, что компетенции могут применяться к решению разного рода задач и в различных ситуациях (обладают свойством переноса). От навыков – тем, что они осознаны и не автоматизированы, что позволяет человеку действовать не только в типовой, но и в нестандартной ситуации. Хотя исследователи подчеркивают, что компетенции не сводятся ни к знаниям, ни к умениям, при описании той или иной компетенции становится ясно, что она представляет собой именно умение не только как навык в каком-либо деле, обученность, но и как обладание способностью делать что-нибудь. Например, умение извлекать пользу из опыта; умение организовывать взаимосвязь своих знаний и упорядочивать их; умение решать проблемы; умение организовывать взаимосвязь прошлых и настоящих событий.

Следующим этапом при создании системы информационной безопасности является оценка компетентности на основе психофизиологических ресурсов человека в соответствии с решаемыми задачами. На основании оценки компетентности - построение карьерограммы с целью расчетов кадровых рисков (перспективы стратегического развития предприятия относительно психофизиологических ресурсов человека и уровня его компетентности).

На основании проведенных исследований формируется акмеолого – компетентностный паспорт предприятия включающего рабочие места каждого специалиста. Далее разрабатывается модель личностно-профессионального профиля компетентностей каждого сотрудника.

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

Исходные критерии компетентностей разрабатывались на основании требований *российских* работодателей рынка информационных технологий:

1. Предпринимательская грамотность: понятие о современном рынке и инструментах достижения бизнес целей с использованием информационных технологий:

✓ понимание экономических принципов работы рыночной системы;

- ✓ знание базовых финансовых понятий и институтов (стоимость капитала, формы финансирования, и т.п.);
  - ✓ 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;
2. Лидерские качества: основа успеха предпринимательства:
- ✓ осознание своих персональных качеств в контексте лидерства, понимание ответственности лидера;
  - ✓ знание основ психологии работы с людьми (внутри организации и за ее пределами);
  - ✓ способность ясно, коротко, и убедительно доносить свои идеи до любой аудитории.

### **3.5.1. Профиль компетентностей для руководителя**

Компетентности:

#### 1. Стратегическое мышление.

Разработка стратегии, руководство развитием информационных систем компании; описание и информационное моделирование бизнес-процессов компании; стратегическое планирование; владение искусством планирования основанного на далеко и правильно идущих прогнозах; видение направления развития технологий в информационном секторе России.

#### 2. Организационно-управленческая.

Построение и обеспечение работы сетей; внедрение системы менеджмента информационной безопасности. Выделение и удержание своей зоны ответственности в бизнес-процессе, эффективное взаимодействие с другими участниками бизнес-процесса.

#### 3. Информационно-исследовательская.

Способность выстраивать причинно-следственные связи и управлять большими массивами информации. Нестандартность подходов к решению задач; творческий креативный подход к деятельности; генерирование идей и мотивация людей на их реализацию.

#### 4. Психологическая



Способность к адаптации в условиях организационной среды, сохранение активности в состоянии неопределенности и изменяющихся условий, преодоление недоверия. Поиск решений выхода из состояния тревожной неопределенности.

#### 5. Компетентность в отношении самого себя.

Или аутопсихологическая способность и готовность к самопознанию, саморазвитию, самореализации; целеустремленность и осознанные действия в принятии решений; ответственность и активность в различных видах деятельности; наполненные своего энергетического потенциала реальными действиями совершая поступки в соответствии с образом жизни и психологическими установками.

#### 6. Специальные знания.

Способность решать сложные производственно – технологические задачи, имея базовое профильное образование и большой опыт работы в данной области. Уровень специальных знаний определяется творческим их применением в практической деятельности.

Опираясь на работы Н.П. Бехтеревой можно сделать следующие утверждения о профессиональной деятельности специалиста соответствующего профиля.

У каждого человека есть устойчивое желание всегда сфокусироваться вокруг какого то стержня. В нашем случае стержнем является психофизиология эмоциональной и мыслительной деятельности человека в аспектах прикладной профессиональной деятельности. [6] Если человек здоров, не подавлен несвойственной деятельностью или не перегружен различными делами, творческий потенциал человека всегда увеличиваться. Особенно сейчас, в фазу растущего информационного потока. Все это имеет прямое отношение к проблеме состояния мозга, которое впервые оказалось достаточно точно описать с помощью исследования сверх медленных физиологических процессов. Основным фактором, наиболее часто и существенно влияющим на состояние мозга, являются эмоции. В оптимальной ситуации эмоции обеспечиваются небольшим количеством мозговых зон, где именно и происходит сдвиг сверх медленных процессов, меняющий свойства этих зон.

Творчество – это наиболее важное свойство человеческой деятельности. Но у большинства людей затрудняется в эмоционально не сбалансированном мозге или в случае, если эмоциональный фактор очень отрицателен и действует

длительно, сдвиг сверх медленных физиологических процессов происходит в зонах на больших территориях мозга и творчество у генетически наиболее способных к нему людей идет с большим затуханием.

В каждой такой зоне всегда имеется определенный уровень медленно меняющейся базовой активности, не большой потенциал, называемый постоянным, сверх медленные физиологические процессы представляют собой комплекс, состоящий из этого постоянно устойчивого потенциала, а также медленных физиологических колебаний разной длительности. Результаты исследований показали, что для этого постоянного потенциала существует определенный оптимальный диапазон, различный для разных участков мозга. Такие постоянны потенциалы играют решающую роль в функционировании нормального мозга. Было доказано, что зоны мозга проявляют свое влияние в зависимости от уровня постоянного потенциала. Когда постоянный потенциал какой либо зоны мозга становится слишком высоким или слишком низким, то есть выходит за пределы своего оптимального диапазона, зона мозга оказывается не в состоянии действовать или ее способность резко уменьшается. Богатство возможностей мозга теряется! И случается, что ему приходится концентрировать все свои возможности на поддержание всего лишь одного вида деятельности. Эмоции являются важнейшим фактором, определяющим уровень сверхмедленных физиологических процессов и, следовательно, информационную емкость мозга. Отрицательные эмоции поглощают человека, завладевая все большим и большим числом зон его мозга, при этом в первую очередь снижается способность мозга просто адекватно мыслить, не говоря уже о творческой деятельности.

Каждый знает, как трудно думать, когда человек эмоционально расстроен, когда давление крови резко поднялось или упало. Можно раз за разом читать и перечитывать слова текста, пытаюсь понять «О чем это», и думать «Что произошло, или уже происходит или должно произойти?». Но мы обычно не замечаем уменьшение возможностей мозга, если оно происходит в результате постепенного изменения постоянного потенциала под влиянием непрерывно действующих отрицательных эмоциогенных факторов. Такими факторами могут быть личные неприятности, ситуация продолжающейся конфронтации в организации в результате неудачной профессиональной деятельности. В этих условиях постоянный потенциал меняется в большей степени мозговых зон, что неизбежно приводит к снижению уровня

функционирования мозга, начиная с менее выносливых второстепенных зон и кончая всем мозгом в целом. [6]

Психологическая реакция мозга человека на продолжительный стресс может развиваться в двух направлениях. Мозг может перейти в перевозбужденное состояние, крайним случае которого будет нервный срыв. (К.Г.Юнг *Невроз – это результат дисгармоничных отношений между индивидуальным сознанием и архитипическим содержанием.....*). Он может меняться и в противоположном направлении - к психическому отступлению вследствие чрезмерной активности собственных защитных механизмов. Каждое из этих двух патологических состояний с физиологической точки зрения является результатом выхода постоянного потенциала за пределы оптимального диапазона. Если оно сдвинется в одну сторону, создадутся предпосылки для перевозбуждения, а сдвиг постоянного потенциала в другую сторону способствует эмоциональной тупости. «Эмоционализированный мозг» (высокий уровень потенциала) становится больше, что буквально блокирует его возможности выполнять обычные интегративные мыслительные задачи, позволяющие человеку действовать нормально. Обычные мелочи жизни, такие как ссора, задержка чего либо, становятся важной «атакующей силой». Интегративно уравновешенное состояние мозга теряется, а с ним и способность творчески мыслить. Возникает постепенное подавление всех сложных процессов, связанных с мышлением. (К.Г.Юнг. «..*сильное душевное расстройство затмевающее разум*»). Творческие способности мозга катастрофически уменьшаются. Высокий уровень потенциала, как правило, принадлежит человеку с экстравертными (E) психологическими установками и сенсорно - (S) рациональной логикой-(T) , ведущими гипертимным или параноидальным радикалом [14]. И соответствует, в основном, цветовому индикатору красного и реже зеленого секторов.

Вторая патологическая реакция мозга на эмоциональный стресс (низкий уровень потенциала) – эмоциональная тупость, при которой постоянный потенциал в большинстве зон мозга снижается (известное упрощение), выходя за пределы нижней границы оптимального диапазона. Это результат чрезмерной силы защитных реакций мозга, пытающегося противостоять эмоциональному стрессу. Эта реакция может быть прямо связана как уравновешивающая сила с повторяющимися отрицательными эмоциями и сопровождающими их подъемами постоянного потенциала мозга. Если, однако,

тормозной механизм отказывает или эмоциогенный фактор окажется сильно мощным, длительно воздействующим, собственно защитная реакция может развиваться в неблагоприятное состояние. Именно эта избыточная защита, избыточное «торможение» могут привести к эмоциональному ступору, эмоционально тупости. Лабораторные данные демонстрируют это с очевидностью, когда пациент, испытывающий сильный страх, оказывается в состоянии его контролировать, приборы показывают разнонаправленные сдвиги постоянного потенциала, а затем его возвращение к исходному уровню. [6]. Низкий уровень потенциала как правило, принадлежит человеку с интравертными (I) психологическими установками и сенсорно (S) рациональной логикой (T) , ведущими эпилептоидным или тревожным радикалом [14]. Такой психологический соответствует, в основном, цветовому индикатору синего и реже желтого секторов.

У каждого человека мыслительная деятельность всегда одна. Одновременная деятельность - это быстрое переключение с одной деятельности на другую при минимальных потерях информации и с удержанием в памяти ведущей линии во всех трех ситуациях. Не очень захватывающих, не очень эмоционально значимых. Если хотя бы одно из несвойственных для человека дел будет доминирующим - в пользу его деятельности сломается вся система или сломается без «пользы», какому ни будь дел. Мозг обеспечивает мыслительную деятельность системой с жесткими (обязательными) и гибкими (переменными звеньями). Именно это и обеспечивает и надежность, и огромные возможности мыслительной работы мозга в самых различных условиях. Мыслительная деятельность обеспечивается корково-подкорковой структурно - функциональной системой со звеньями различной степени жесткости – жесткими, обязательными, и гибкими, включающимися или не включающимися в зависимости от условий, в которых реализуется мыслительная деятельность. Соответствующие условия деятельности определяют акмеологические детерминанты включения и развития стратегического мышления в результате творческой деятельности. О них в своих работах говорит С.Л. Рубинштейн «Диалектико-материалистический принцип детерминизма и понятия субстанции» [15].

Именно творческие способности вместе со стереотипными базисными формируют противостояние человека разрушающей среде. Каждому человеку задается свой вектор профессионального развития, творческие потенции

присущи большинству популяции людей в варианте, который определяется обычно словом «талант» или гениальность (возможность принятия правильных решений на основе минимума выведенных в сознание факторов), они встречаются гораздо реже у людей занимающимися всем и сразу.

Многие люди не раскрываются в жизни потому, что не встречают своего, именно своего Учителя. Дело даже не в том, чтобы Учитель дал формальный комплекс знаний, а хотя бы научить тому, чего не надо делать.

У каждого человека есть генетическая предрасположенность к определенному виду деятельности в векторе профессионального развития, соответственно имеется и предрасположенность к усвоению знаний в том же векторе. Творчески усваиваются те знания, которые будут необходимы в профессиональном развитии человека.

Основываясь на работах И.П. Павлова, «Рефлексы головного мозга», К.Г. Юнга, «Психологические типы личности» и Н.П. Бехтеревой [6] можно с большой уверенностью сделать следующий вывод. Творчество человека должно быть нацелено на деятельность генетически предрасположенную в соответствии с его психологическим типом и нейрофизиологией строения мозга. Способность творить является основой становления компетентностей человека, теперь мы можем с большой вероятностью производить расчет уровня компетентности с точки зрения его творческой деятельности в векторе предрасположенностей. В рамках каждого вида компетентности указываются должностные задачи, функции, обязанности, качества. Применяется пяти - балльная шкала оценки и обладает достаточной различительной способностью для определения компетентности сотрудника.

В качестве нормативных показателей средних значений при 5-балльной системе оценки можно обозначить следующие интервалы:

Оценка выраженности компетентности по 5 уровневой шкале. Уровень 5 – очень высокий, 4 – высокий, 3 – средний, 2 – низкий, 1 – очень низкий

5 - высокая выраженность качества.

3- 4: приемлемый (средний) уровень;

1 - 2: низкий уровень выраженности качеств;

Уровень компетентность считается очень высоким, если психологический тип соответствует деятельности, к которой предрасположен человек, у него имеется базовое профильное образование и большой опыт работы в данной области.

Уровень компетентность считается высоким, если психологический тип соответствует деятельности, к которой предрасположен человек, у него имеется базовое профильное образование, но не имеет достаточного опыта работы в данной области.

Уровень компетентность считается средним, если психологический тип соответствует деятельности, к которой предрасположен человек, у него не имеется базового профильного образования, но имеется опыт работы в данной области.

Уровень компетентность считается низким, если психологический тип не соответствует деятельности, к которой предрасположен человек, но у него имеется базовое профильное образование, и он имеет опыт работы в данной области.

Уровень компетентность считается очень низким, если психологический тип не соответствует деятельности, к которой предрасположен человек, несмотря на то что у него имеется базовое профильное образование, и имеется опыт работы в данной области.



Рис. 3.4. Диаграмма профиля должности относительно компетностей

Результатом акмеологического обследования является итоговая диаграмма профиля должности с результатами исследования специалистов обслуживающих ключевые ресурсы. Затем вырабатываются рекомендации по каждому сотруднику в акмеологического паспорте рабочего места сотрудника.

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

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

*Первый этап* проектный – разработка системы. Ошибки, допущенные, на данном этапе практически непредсказуемы и начинают, в лучшем случае, проявляться на втором этапе. В худшем случае на этапе практической эксплуатации, когда ошибка приводит если не к катастрофе, то к серьезным материальным затратам на восстановление работоспособности системы.

Специалистом данного уровня уделяется наиболее пристальное внимание. Именно этой группой людей зачастую создаются и в последующем, по истечению определенного времени, активируются логические бомбы, программы закладки, которые могут привести к блокировке, удалению данных, остановке информационной системы. Есть бесчисленное число примеров шантажа руководства нелояльными или несправедливо уволенными сотрудниками. Такими сотрудниками в основном являются высокоинтеллектуальные, талантливые люди, профессионалы высочайшего класса, имеющие, как и все одаренные люди, акцентированные черты характера. Личностям с акцентуациями характера свойственны так называемые “места наименьшего сопротивления”, особая уязвимость по отношению к некоторым факторам, которые являются для данных личностей психотравмирующими. Главным стимулом в работе таких сотрудников является самовыражение, самоутверждение, целью – всеобщее признание умения и таланта.

На данном этапе главной задачей является: учет психофизиологических закономерностей в профессиональном развитии; контроль сильных и развитие слабых сторон памяти, внимания, мышления и других психических процессов, акцентируя внимание на продуктивности его профессиональной деятельности (в виде творческих достижений, социального признания, личного успеха). Предпочтительный психотип для работы на данном этапе человек флегматичного темперамента, характеризующийся малой подвижностью, но относительно высокой силой нервных процессов, что проявляется в психическом плане в замедленных темпах психических процессов, спокойствии, устойчивости интересов и стремлений.

*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» как для решения одномоментных задач, так и постоянно работающие команды профессионалов. Предпочтительный психотип характера — субъект, отличающийся подвижностью, уравновешенностью, силой нервных процессов, высокой психической активностью, работоспособностью.

*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. На этом этапе возможно обращение за консультативной помощью к специалистам второго этапа или как исключение, к программистам, создателям системы. Предпочтительные психотипы характера – тревожные и ответственные, характеризующиеся инертностью нервных процессов, что проявляется в высокой реактивности психики, склонности к переживаниям, интроверсии, некоторой замкнутости, реагированием на трудности, неудачи, недостаточной инициативностью.

Для решения данной проблемы автором разработана методика позволяющая определить психологический тип личности, в основе которого лежат наиболее устойчивые ее характеристики, обусловленные темпераментом и выражающиеся в типичных способах поведения личности в конкретных ситуациях. Методика позволяет на основе анализа сильных и слабых сторон выявить предрасположенность человека к определенному виду деятельности в векторе профессионального развития (компетентности).

### **3.5.3. Оценка психофизиологических ресурсов специалистов. Анализ предрасположенностей к определенному виду деятельности**

Оценка психофизиологических ресурсов человека основывается на акмеолого-компетентностном подходе, который дает возможность корректировать траекторию профессионального развития личности на разных уровнях, в зависимости от личностно-деятельностных признаков человека.



В основе лежит психофизиологическое обследование человека с целью построения его психолого-компетентностного портрета. Разработана методика мониторинга уровня компетентности человека относительно его психофизических ресурсов, уровня образования и практического опыта работы.

Автором создана компьютерная программа, представляющая собой тестирующую систему для проведения психодиагностики с целью определения способности человека к определенному виду профессиональной деятельности и как следствие обучению и практической деятельности в векторе профессионального развития. [www.akmekras.ru](http://www.akmekras.ru). В основу работы тестирующей системы положена типология Юнга. Одним из важных юнговских открытий явилось определение психологических, или личностных, типов. На основе типологической теории Юнга психофизических ресурсов человека разрабатывается траектория персонального развития будущего профессионала.

### 3. 5.4 Коррекция процесса отбора, обучения и расстановки персонала

В качестве примера рассмотрим различные типы деятельности в системе информационной безопасности и соответствующие им типы личности, способные решать основные задачи (для образного восприятия можно воспользоваться цветовыми индикаторами). Можно утверждать, что психотип красного сектора обладает лидерскими качествами и способен к стабильному развитию и управлению системой. Люди из зеленого сектора, обладая инновационно-креативным мышлением, способны к организации коммуникативных связей и продвижению идей в массы. Люди из синего сектора предрасположены к размеренной усидчивой деятельности, способны руководить стабильной устойчивой системой.

Таблица 3.2

Пример соответствия типов деятельности типам личности

Вид деятельности	Основная задача	Психологический тип
Руководитель Системы Менеджмента	Оперативное реагирование на сбои в системе, быстрое принятие нестандартных решений. Внесение и внедрение предложений	ENTP, ENTJ

Информационной безопасности (СМИБ)	инновационного типа по развитию СМИБ	
Руководитель службы информационной безопасности	Твердость и настойчивость в принятии решений и проведении их в жизнь в соответствии со стратегическими планами развития предприятия. Строгое соблюдение правил и регламентов при эксплуатации и модернизации системы информационной безопасности организации.	ESTJ
Руководитель службы технической поддержки	Устойчиво поддерживать систему в заданных параметрах, в соответствии с политикой безопасности, регламентами системы менеджмента информационной безопасности предприятия.	ISTJ
Руководитель службы системного анализа и программирования	Осуществлять функционал аналитика с выработкой решений для их обсуждения с последующим утверждением руководством, а также руководить разработкой программных продуктов.	INTP, INTJ

Основной целью системы информационной безопасности являются 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.

В структуре системы информационной безопасности акмеологический подход нацелен на решение задач анализа личностно-профессионального развития специалистов системы информационной безопасности, обучения технологиям оптимального использования времени, поддержания высокой работоспособности, интенсификации самообучения.

Профессиональный анализ личностных особенностей сотрудников системы с целью расстановки по набору соответствующих компетентностей в

соответствии с требованиями критичности и жизненного цикла обслуживаемого информационного ресурса позволяет интегрировать человеческий ресурс в качество производства основанного на информационных технологиях.

Также методика предложенная автором позволяет решать целый ряд задач обучения и развития специалистов информационной безопасности. Построение образовательного процесса на основе данного подхода позволяет не только дифференцированно проводить обучение студентов, но и определять вектор профессионального развития будущих специалистов в области информационной безопасности.

Данная методика применяется в профессиональном обучении, как студентов старших курсов, так и взрослых людей, имеющих опыт профессиональной деятельности и набор соответствующих компетентностей. Автором предложены и успешно внедряются методы преподавания основ построения информационных систем студентами выпускных курсов кафедры прикладной математики и компьютерной безопасности ИКИТ СФУ. В данном случае, большая часть студентов выпускного курса рассматривалась уже как группа взрослых людей, и к ним, в качестве эксперимента, применялась вышеизложенная методика на основе, которой была рассчитана карьерограмма будущей профессиональной деятельности выпускника вуза. Положительным результатом можно считать то, что каждый студент, проходящий преддипломную практику на реальном предприятии, был востребован руководством предприятия по окончании обучения как специалист, обладающий соответствующими профессиональными компетентностями.

### **3.6. Выбор вида карьеры с целью уменьшения кадровых рисков**

На практике, карьера (термины «карьера» и «профессиональная карьера» используются как синонимы) трактуется как должностное продвижение, причем, как правило, в вертикальном направлении. Иными словами, понимание карьеры предполагает понимание ее в виде некоего продвижения вверх по служебной лестнице. Возможно, такая лестница может обрываться, а шествующий по ее ступеням человек – уходить вниз. В таком случае обычно говорят о неудачной карьере, о том, что она сорвалась и т.п. но это заблуждение.

Во-первых, существует не только вертикальная карьера она может носить и горизонтальный характер, и при этом работник не будет чувствовать себя обделенным, имея вполне высокий внутриорганизационный статус.

Во-вторых, стоит иметь в виду, что по современным научным представлениям профессиональная карьера – это часть профессиональной жизни человека. Следовательно, мы не в праве рассматривать карьеру только как служебное продвижение работника по ступеням должностной иерархии, оставляя вне поля зрения фактор профессионального мастерства человека.

Если в статьях зарубежных исследователей термин «карьера» прочно укоренился несколько десятков лет назад, то в отечественной психологической литературе он до недавнего времени практически не встречался. Возможно, такое положение вещей было связано с акцентированием внимания на негативном восприятии термина «карьеризм», который, однако, не совпадает с понятием «карьера». Только начиная с середины 90-х годов прошлого века в отечественных научных изданиях, посвященных проблемам психологии управления и менеджменту персонала в организации, появляется целый ряд определений карьеры различной глубины содержательного наполнения.

В отечественной психологической литературе в широком смысле карьера определяется как общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (семейной, трудовой, досуговой). При этом карьера представляется динамикой социально-экономического положения, статусно-ролевых характеристик и форм социальной активности личности. В узком смысле понятие карьеры связывается с динамикой положения и активности в трудовой деятельности. В рамках данного подхода к критериям, определяющим характер карьеры, помимо собственно психологических факторов (личные способности человека, его целеустремленность, воля)

Некоторые исследователи предлагают выделить карьеру в широком и узком смысле. Так, А.К. Маркова предлагает широкое понимание карьеры как профессионального продвижения, профессионального роста, как эталонов восхождения человека к профессионализму, как процесс профессионализации – от выбора профессии к овладению ею, затем упрочение профессиональных позиций, достижение мастерства. В таком понимании карьера близка к акмеограмме специалиста, то есть к траектории движения человека к вершинам «акме» профессионализма [38]. В более узком смысле карьера понимается как должностное продвижение. Такой тип карьеры предполагает достижение социально-признанных стандартов, социального престижа, результатом которого является определенный статус, должность.

По мнению А. К. Марковой, человек может осознанно выбирать и строить свою карьеру, как в профессиональном, так и в должностном плане. Причем, обе

эти стороны карьеры могут не совпадать у одного и того же человека. Последнее уточнение нам представляется важным в понимании сущности профессиональной карьеры. В то же время необходимо констатировать, что данный подход не лишен недостатков. В авторском понимании профессиональной карьеры акцент делается на должностном продвижении, сопровождаемом ростом компетентности и возможностью самоутвердиться, что, наряду с высоким профессионализмом, выступает в качестве важной детерминанты профессиональной карьеры.

В профессиональной деятельности человека эти два вида карьеры могут быть представлены в разной мере: подлинный профессионал может не сделать служебно-должностную карьеру, а человек, достигший высокого должностного уровня, может не быть профессионалом.

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. Эта деятельность, очевидно, имеет произвольный характер и отличается высокой степенью осознанности, мотивированности и контролируемости.

Движение по карьерной лестнице мы связываем с развитием личности, а развитие – есть предпосылка карьерного роста. Таким образом, 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.

Способности не случайно рассматриваются в связи с карьерой, поскольку «одну и ту же цель карьеры могут ставить и достигать люди, обладающие разными способностями и затрачивающие для этого неодинаковые усилия, практикующие несхожие стили деятельности и демонстрирующие при этом различную степень профессионализма».

Сущностной характеристикой карьеры акмеология выявляет не только и не столько продвижение по должностным ступенькам, а процесс реализации человеком себя, своих возможностей в условиях профессиональной деятельности.

Карьера *стратегична* по своей сути, поскольку ее смысл в продвижении человека в будущее. Безразличных к карьере специалистов практически нет. Любая профессиональная деятельность протекает в непрерывных изменениях, в приспособлении к событиям, в совершенствовании способа деятельности, в стремлении достичь более высокого уровня профессионального мастерства и социального статуса.

«Расширить пространство своей судьбы. Укреплять то, что содействует жизни», – так видит стратегическую задачу человека Э. Фромм.

В этом, пожалуй, сущностная основа понимания карьерной стратегии.

### **3.6.1. Стадии карьеры личности**

Осуществляя карьеру, человек проходит через различные, но связанные друг с другом этапы. Можно выделить три стадии карьеры, которые по-разному влияют на удовлетворенность работника своим трудом, вклад в работу, готовность мобилизовать свои силы и возможности на благо организации. Традиционно, в психологии профессиональной деятельности стадии были связаны с возрастом. Рассмотрим эту позицию подробно, хотя затем будет дана наша оценка и современный подход к стадийности карьеры.

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 поддерживания 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.

Выделение стадий карьеры и «привязка» их к возрасту не отвечает современному динамическому обществу. Психологи ввели понятие «карьерный

возраст», который равен 5-7 годам и обозначает максимальный срок построения карьеры. Если в течение этого срока специалист не смог построить свою карьеру в организации, то необходимо предпринять меры к смене карьерной стратегии.

Таким образом, ведущим критерием, определяющим границы определенной стадии карьеры, является не биологический возраст (согласно которому, например, 45- и 50-летние работники уже в силу достижения ими соответствующей возрастной границы рассматриваются в качестве находящихся в середине своей карьеры), а карьерный возраст, когда, возможно, после пяти лет работы по конкретной специальности достаточно, чтобы оказаться в середине карьерного пути, свойственного именно для данной профессиональной сферы.

Подводя итог краткому обзору основных теорий успешной карьеры, необходимо сказать, что для успешного карьерного процесса необходимо соответствие личностных характеристик требованиям профессиональной среды, соответствие целей, установок, ценностей человека целям и задачам организации. Современный человек должен овладеть навыками проектирования своей профессиональной карьеры, что предполагает освоение приемов постановки научно обоснованных целей и формулировки профессиональных задач. Ввиду высокой динамики перемен в современном обществе в процессе профессиональной карьеры он должен выработать психологическую готовность к изменению видов и характера своей профессиональной деятельности. Для этого ему необходимо знание своих личностных особенностей, формирование установки на их использование для профессиональных наивысших достижений.

Критерии и показатели соответствия сотрудников к рекомендованному уровню вырабатываются на основе обобщения данных мониторинга личностно-профессионального развития сотрудников с учетом результатов акмеологического исследования. На этой основе возможно построение карьерограммы с целью расчетов кадровых рисков, соответствия уровня развития специалиста уровню развития системы, определение составляющей «Д» (порог инволюции), расчет точек бифуркации «Б» (рис. 3.7).

Данные исследования будут необходимы при расчете точек бифуркации в развитии, определив пик профессионализма и творчества человека, перспективы его эффективного использования в системе.

В данном случае нас интересует психологическое значение аспектов зрелости взрослого, работающего человека как наиболее активного элемента социума.

Исходя из индивидуальных результатов работы, определяются уровни готовности специалистов к работе в системе с определенными условиями и требованиями расчетов (расчетные ожидания) жизненного цикла ресурса.

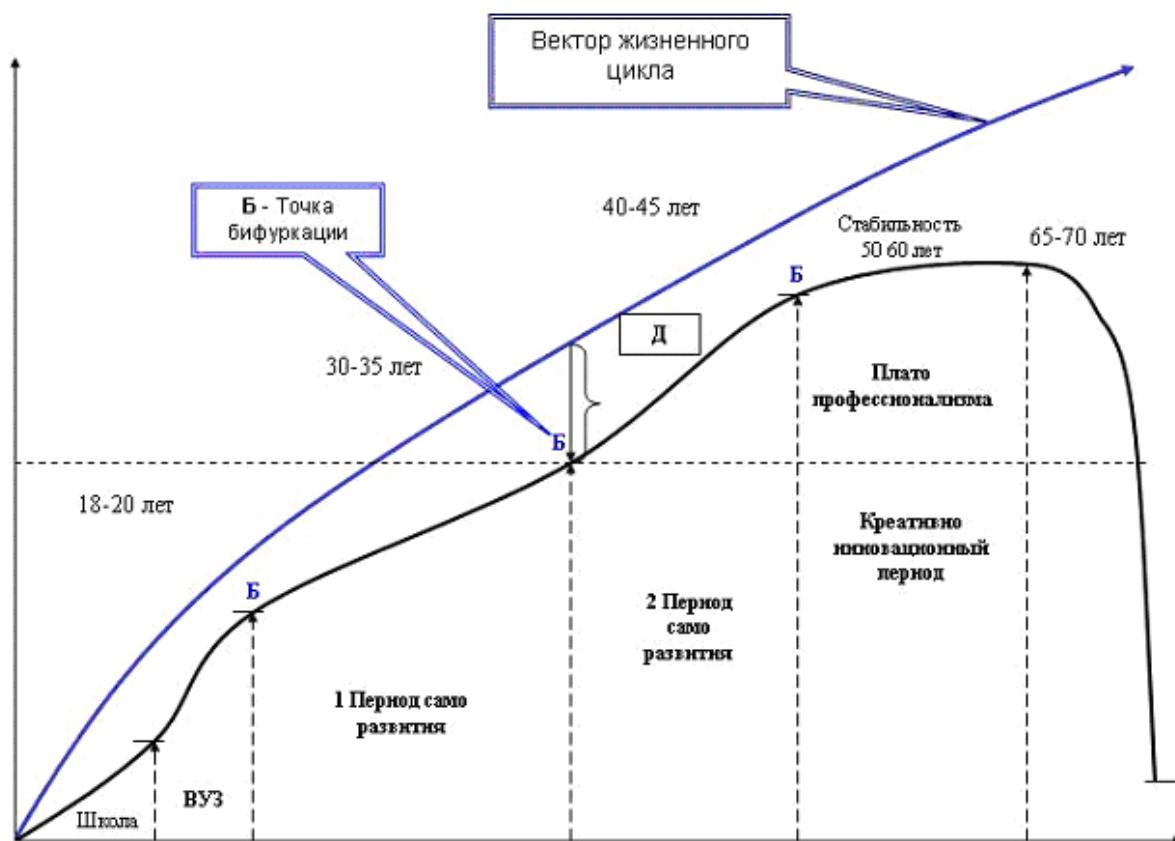


Рис 3.7. Влияние уровня готовности специалиста на развитие ресурса

"желательный" – специалист обладает выраженными высокими показателями готовности, обеспечивающими успешное выполнение задач по обслуживанию ресурса (+ 3);

"допустимый" – у специалиста не зафиксированы выраженные противопоказания для работы в системе;

"критический" – у сотрудника выявлены явные противопоказания к работе в системе (- 1).

Далее выявляются специалисты с противопоказаниями к работе в системе, послужившие основанием для выделения критического уровня (вектор профессионального роста вариант развития 3 – критический):

- отсутствие собственного мнения и настойчивости в достижении поставленной цели;



- повышенная внутренняя напряженность, беспокойство, раздражительность;
- наличие склонности к интенсивной, но не всегда продуктивной коммуникации;
- расположенность к не достаточно продуманным решениям при повышенной критичности к внешне заданным задачам;
- низкая готовность к обучению;
- выраженная нестандартность восприятия и мышления, способная затруднить взаимодействие с окружающими;
- склонность игнорировать мнение окружающих в сочетании с длительным переживанием негативных эмоциональных ситуаций;
- низкий самоконтроль и организованность;
- выраженная замкнутость.

Критерии и показатели отнесения сотрудников к рекомендованному уровню вырабатываются на основе обобщения данных мониторинга личностно-профессионального развития сотрудников с учетом результатов акмеологического исследования.

### **3.7. Модели карьеры**

Отечественный специалист по управлению персоналом А.П. Егоршин, опираясь на обширный опыт исследования реальных карьер руководителей на предприятии (изучено свыше 1000 карьер) и исходя из характера самого продвижения, описывает четыре модели карьеры: *«лестница»*, *«трамплин»*, *«змея»* и *«перепутье»*.

*«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, достигая своего «акме» и удерживаясь на этой должности в течение 8-12 лет. Затем происходит постепенное снижение по служебной лестнице, когда человек занимает менее ответственные должности, выполняя менее интенсивную работу, не требующую принятия сложных решений в экстремальных ситуациях или управления большими производственными коллективами.

И, наконец, перед пенсией он, как правило, занимает пост консультанта или советника. При этом вклад работника в качестве такого специалиста также ценен для организации. Карьера советника становится в последнее время

достаточно распространенной не только на западе, но и в крупных отечественных компаниях.

В ходе реализации данной модели карьеры, каждая иерархическая ступенька представляет собой определенную должность, которую работник занимает в течение фиксированного периода времени (как правило, 4-5 лет). Такого срока вполне достаточно, чтобы войти в должность и проработать в ней с максимальной отдачей.

«Трамплин» характеризуется длительным подъемом по служебной лестнице до высшей управленческой должности с постепенным ростом профессиональных и управленческих знаний, навыков 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. Негативный момент, связанный с данной моделью карьеры, определяется тем, что «никто не хочет уходить на пенсию». Это, в свою очередь, ведет к кадровому застою, особенно когда к власти приходит руководитель в 40-45 лет, и до пенсии ему еще не один десяток лет работы.

Модель карьеры «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.

Подобная карьера характерна для работника, «выросшего» из руководителя конкретного структурного подразделения до заместителя руководителя организации, проработавшего в течение нескольких лет в должностях заместителя по различным направлениям и, наконец, занявшего пост руководителя всей организации.

Пример такой модели карьеры: руководитель ИТ - 5-6 лет работы заместителем, коммерческой деятельности, экономике - директор предприятия.

Или другой пример рассматриваемой модели карьеры: заведующий выпускающей кафедрой => декан => проректор по науке, по учебным вопросам, по связям с иностранными вузами => ректор высшего учебного заведения.

Модель «перепутье» описывает пребывание в каждой должности в течение ограниченного срока (до 5 лет) с последующим прохождением комплексной аттестации, включая оценку потенциала, по результатам которой принимается решение о повышении, сохранении или понижении должностного уровня. Например, после пяти лет работы сотрудника – менеджера среднего уровня

управления – по итогам аттестации и комплексной оценки кадрового потенциала, а также оценки его индивидуального вклада возможны три ситуации развития карьеры:

1) первая ситуация (если «созрел») – работник становится руководителем высшего уровня;

2) вторая ситуация (наличие хорошей квалификации, но «должность директора в силу слабо выраженных лидерских качеств не для него») – перевод специалиста «по горизонтали» на другой функциональный участок при сохранении достигнутого должностного уровня (как вариант, назначение начальником другого структурного подразделения); такое назначение приводит к росту эффективности работы;

3) третья ситуация (повышенная конфликтность, серьезные проблемы со здоровьем, отсутствие стремления к повышению квалификации) – понижение работника в должности.

На практике возможны сочетания рассмотренных базовых моделей карьеры. Так, «работник начал двигаться по «лестнице», попал на должность руководителя среднего звена, а дальше возможен вариант «перепутье».

Только акмеологический подход позволяет рассмотреть проблемы успешности карьеры и алгоритм продуктивного развития профессиональной карьеры личности, акмеологические критерии и показатели профессиональной карьеры; акмеологические, социальные, психологические и др. условия и факторы (объективные, субъективные, объективно-субъективные; общие, особенные и единичные) успешности карьеры.

Именно акмеология предоставляет возможность построить акмеологическую программу и алгоритмы продуктивного развития личностно-профессиональной карьеры.

При этом при конструировании программы мы предусмотрели взаимосвязь целей и стратегии профессиональной карьеры и индивидуально-типологических характеристик личности; роль стиля деятельности в построении карьеры. Анализ характеристик личности должен быть произведен как общепсихологические (социально обусловленные) и социально-психологические (социально сформированные) свойства личности и карьера. При этом личность должна быть субъектом духовной жизни и жизненного пути, карьерного роста.

В акмеологических исследованиях показано, что велико влияние направленности личности, жизненной позиции, ценностей, ценностных

ориентаций, социальных установок на индивидуальные стратегии карьерного роста. При социализации индивида важно сделать акцент на вопросы его карьеры, так же как и при формировании, воспитании, развитии и саморазвитии личности как субъекта своего карьерного восхождения.

В акмеологии профессиональной карьеры важно изучить типологию личности, ее творческий потенциал. Способности личности воспринимаются как компонент ее творческого потенциала. Тогда при изучении диалектики воспитания и самовоспитания творческой личности можно рассмотреть и карьерное творчество как один из видов творчества, с одной стороны, а с другой – карьеру в творческих профессиях.

Акмеология уделяет огромное значение здоровьесберегающим методам и технологиям. Поэтому в акмеологии профессиональной карьеры личности огромная роль отводится психофизиологическим ресурсам личности. Необходимо выявить важнейшие условия поддержания психологического состояния (стрессоустойчивости) на каждой стадии карьеры, а также методы и приемы саморегуляции при карьерном восхождении.

Если человек в процессе своего функционирования берется за решение задачи, превосходящей ее личностные возможности, он оказывается в ситуации предела своих психических и даже физиологических ресурсов. Акмеологическая поддержка соответственно носит совершенно разный характер, действует в разном направлении. Для одного типа личности нужна актуализация ее рефлексивных способностей, для другой — организационных, для третьей — способностей планирования времени и т. д. Есть типы личности, действующие эмпирически, стихийно-эмоционально, хотя как будто инициативно, но минимально использующие свой интеллект, минимально мобилизующие свою волю, берущиеся за легкие задачи. У других, напротив, минимальна мотивация, низка самооценка, хотя высок уровень интеллекта. Соответственно акмеологические рекомендации должны исходить из знания типологических особенностей личности, а акмеологи — уметь их диагностировать. Здесь акмеология сотрудничает с психологией. Осуществляемая акмеологом поддержка личности позволяет достигать цели — ее идеального состояния наиболее экономным, конструктивным и гуманным способом. Необходимо создать акмеологические условия чтобы личность осуществляла рефлекссию и саморегуляцию своей активности, одновременно не утрачивая самостоятельность. Для этого у нее должна появиться осознанная,

разумная потребность в такой поддержке, которая бы не разрушала ее лидирующей субъектной позиции.

Для построения акмеологической программы продуктивного развития личностно-профессиональной карьеры необходимо применять выше изложенные психолого-акмеологические методы изучения личности. Грамотно рассчитанная карьера человека значительно минимизирует кадровые и производственные риски организации.

## **4. Психологические основы управленческой деятельности**

### **4.1. Проблема управленческих кадров**

Одним из узких мест в развитии в нашей стране информационных технологий является проблема управленческих кадров. По некоторым оценкам, “критическая масса” руководителей способных к стратегическому управлению, в соответствии с новыми требованиям, должна составить не менее 20% от их общего числа.

Сформировать такой корпус управленцев нового типа — задача исключительно сложная. Сама жизнь, практика рыночной экономики, предпринимательства будет способствовать ее решению, помещая тех, кто сегодня у руля предприятий, и тех, кто входит в эту новую для себя роль, в ситуацию естественно протекающего социального отбора. Но многое, конечно, зависит и от целенаправленной деятельности по подготовке и переподготовке кадров, по изучению и распространению передового опыта управления, по применению достижений управленческой науки на практике.

Один из очевидных путей модернизации рыночных отношений состоит в рассмотрении положительного опыта стран, живущих в его условиях уже не одну сотню лет. Весьма ценным аспектом этого опыта в XX веке является сфера деятельности и область знаний, охватываемая емким понятием “менеджмент”. При этом, когда говорят “менеджмент” подразумевают и людей-менеджеров, профессионально осуществляющих функцию управления.

Осознание управления как профессии, опирающейся на разнообразные достижения междисциплинарной, пока еще очень молодой, быстро и неравномерно развивающейся области научного и практического знаний, занимает прочное место в современной цивилизации. Получив в начале века наиболее четкое выражение в концепциях “научного управления” Ф. Тейлора, “идеальной бюрократии” М. Вебера, “науки администрирования” А. Файоля, эта область знаний первоначально пошла по пути жесткого рационализма в

управлении. Однако, порожденные ею технократические иллюзии в управлении начали развеиваться уже в 30-е годы. Рационализм в менеджменте, при всех его достоинствах, как оказалось, далеко не единственный, а во многих случаях и не лучший путь повышения эффективности работы реальных предприятий и организаций. В качестве реакции на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний прочно утвердилось другое направление — поведенческое, основанное на привлечении достижений психологии, социологии, культурной антропологии для углубления понимания реальной сути управления в организациях, в более крупных социальных системах. На его основе осуществлялась выработка рекомендаций по совершенствованию “человеческих отношений”, мобилизации “человеческого фактора”, развитию участия трудящихся в управлении, повышению эффективности лидерства.

Эти два направления — рационалистическое и поведенческое — развивались, хотя и параллельно, но часто конфликтуя между собой. В послевоенные годы развитие теории систем, кибернетики, экономико-математических методов для анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления, сделавшая с изобретением персональных компьютеров особенно мощный качественный скачок, способствовали активному использованию в управлении системного подхода. Это привело к известному усложнению науки управления и управленческих знаний. В подобном ключе развивалось и поведенческое направление. Углублялось осмысление и изучение организаций как социальных систем. Весьма сильно влияние на мышление управляющих оказали в 50-60-е годы сначала идеи “постбюрократических организаций”, “организационного гуманизма”, а затем — представления о предприятии как об открытой системе, активно взаимодействующей со своей средой и, в конечном счете, приспособливающей свое внутреннее строение к ее “организационному контексту”, то есть состоянию внешней среды предприятия, его размерам, целям и технологии деятельности, качествам людей, формирующих его “человеческий капитал”.

В одних ситуациях обоснованными, эффективно работающими оказывались жестко организованные, даже бюрократизированные, системы управления, в других — организации, построенные на принципах дебюрократизации, внутренней свободы, саморегулирования.

На рубеже 70-х годов широкую популярность завоевали идеи “ситуационного подхода”, в рамках которого доказывалась правомочность

различных типов систем управления — как жестко регламентированных, так и основанных на внутренней свободе — в зависимости от конкретных характеристик “организационного контекста”. Это привело к успеху тех, кто делал ставку на рациональные системы, видя главный источник эффективности в мобилизации потенциала, заложенного в людях.

Отношение к научным приемам манипулирования поведением людей, стало еще более спокойным, когда в начале 80-х годов была осознана огромная важность “организационной культуры” как характеристики интегрирующей, собирающей, словно в фокусе, все особенности предприятия — и системные, и поведенческие. Система сдвинулась от технократизма к гуманизму в управлении. Наиболее глубоко и это вопрос был проработан в работах основателя нового научного направления «Организационная психология» Э.Шейна, в его книге «Организационная культура и лидерство». Которое представляет собой системное описание организационной культуры в меняющемся мире и места лидера в создании и управлении культурой. По его мнению «организационная культура определяет стратегические перспективы компании», основанная на знаниях особенностей формирования культуры и организационных методов основанных на знании грамотного применения законов психологии.

Сегодня наиболее характерным для управленческой мысли — и в теоретическом, и в практическом плане наиболее заметны две новые тенденции.

Во-первых, это интеграция менеджмента в коллективное осмысление новых реальностей, порождаемых углублением разделения труда на основе психофизиологических ресурсов человека. Ураганным возрастанием конкуренции и взаимозависимости в мировой экономике, развитием транснациональных корпораций, созданием международных систем информации, управленческих структур интегрирующего свойства. Посредством глубокого изучения работ по психологии управления, распространения акмеологических методик, обобщения управленческого опыта разных стран, широких международных контактов ученых-практиков управленческая мудрость все более становится достоянием всех, кто в ней нуждается.

Во-вторых, особенность нашего времени требует все больше обращения к здравому смыслу, простым истинам, которые доступны для понимания и использования стратегическим управленцам или кто встает на этот путь. Акмеология как наука во всем ее многообразии развивается своим путем и

имеет огромные перспективы. В настоящее время проявляется живой интерес к управленческим идеям и к рецептам эффективного развития стратегического мышления у лидера. Родоначальниками концепции менеджмента как специализированного вида деятельности являются американцы. Именно они создали образ менеджера как профессионала, обладающего специальным образованием, зачастую в дополнение к инженерному, юридическому, экономическому. Они вложили огромные деньги в создание инфраструктуры для управления в виде сотен школ бизнеса, десятков тысяч консультативных фирм, разветвленных информационных сетей общего пользования, разнообразнейших научных исследований и публикаций в области управления, диверсифицированных деловых услуг.

Однако уже в 90-е годы даже американцы вдруг усомнились в правильности своего пути, начали обвинять школы бизнеса в неправильной ориентации менеджеров, отрыве от жизни, неоправданном увлечении “наукой управления”. Ведь японцы — пожалуй, самая учащаяся и способная к обучению нация — так и не пришли к идее формирования профессиональных управляющих. У них в стране всего несколько школ бизнеса, а руководителей они готовят, прежде всего, посредством опыта, целенаправленно проводя их через цепочку смен должностей в разных подразделениях фирмы, обучая не только делу, но и искусству человеческих отношений, постепенно культивируя в них качества, необходимые руководителю.

Европейцы занимают промежуточную позицию между этими двумя управленческими культурами. С одной стороны, они имеют школы бизнеса и центры повышения квалификации по управлению, как американцы, хотя и не в таком количестве, с другой — управление как вид деятельности до сих пор в перечне карьерных предпочтений находится не на очень высоком месте и, например, в Англии не входит даже в первую десятку. И, тем не менее, жизнь берет свое, и хорошие “школы бизнеса”, фирмы консультационных и других деловых услуг во всех странах процветают даже в условиях спадов производства. Необходимо управлять эффективно, тем более, необходимо учиться этому, овладевать всем спектром знаний, развивать в себе навыки эффективного управления избегая ошибок, находя наилучшие пути к успеху.

#### **4.2. Требования руководителю предрасположенного к лидерству**

Исследуя политические, социальные, экономические и психологические принципы, и изучая влияние этих сил на управленцев, можно прийти к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя.



Эти обобщения позволяют предсказывать те способности и умения, которые требуются от умелого руководителя в настоящее время и в будущем. Авторами различных публикаций выделено большое количество факторов влияющих на управленческую деятельность. Мы остановимся, на наш взгляд, на наиболее актуальных и являющихся основополагающими.

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

2. Вымывание традиционных ценностей из ткани деятельности привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных руководителей требуется способность выявить свои личные ценности основанные на принципиальных мировоззренческих позициях.

3. Имеющаяся широкая возможность выбора видов деятельности требует от лидера четко определить цели выполняемой работы, в векторе собственных жизненных ценностей определяемых реализацией своего Я. Трансформировать лично – значимые цели в цели организации.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю, поэтому должен самостоятельно поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

5. Увеличение и усложнение проблем руководителя требует быстрого и качественного их решения. Для этого, опираясь на акмеологические принципы, необходимо развивать способность личности решать проблемы быстро и эффективно являясь все более важной частью управленческих навыков.

6. Усилившаяся борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение инновационно-креативных идей и постоянную модернизацию методов управления организацией. Поэтому руководитель обязан быть изобретательным обладая способностью 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 требованиям настоящего и вызовам будущего. Поэтому уже сейчас необходимо применять современные управленческие

приемы, основанные на акмеологических подходах в отношении разработки управленческих методов.

9. Большие затраты и трудности связаны ныне с отбором, подбором и расстановкой наемных работников требуют от каждого руководителя знания основ психологии управления для более умелого использования человеческого капитала.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного “устаревания”. Поэтому руководители должны развивать свою психологическую компетентность способствующую помогать другим в быстром освоении новых методов и освоении практических навыков.

11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно принимающих решение и осуществляющих его реализацию. Поэтому руководитель должен уметь создавать и совершенствовать команды, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Встречаясь с проблемами, которые не по силам большему количеству руководителей, которые ищут для себя какого-либо дескриптора, требуя от руководства четкой регламентации их деятельности, последовательного планирования распорядка рабочего дня и которые не справляющиеся с задачами стратегического управления соответствуют уровня менеджера. И это, в большинстве своем, нормальное явление, которое определяется личностными свойствами человека, (интроверт, логический рациональный – ISTJ) описанные типологией К.Г. Юнга, и подробно разобраны в нашей книге (цветовой индикатор синего цвета). Но это является предварительной характеристикой руководителя. Такой человек, скорее всего, с большой вероятностью не обладает ярко выраженной предрасположенностью к стратегическому мышлению и, как следствие, не способен к самостоятельному принятию решений и управлению динамично развивающейся системой.

Однако человек, принадлежащий к цветовому индикатору красного цвета (Экстраверт Рациональный ENFJ или P), с большой долей вероятности, можно утверждать, способен к принятию стратегических решений управляя динамически развивающейся системой, определяя ее границы и систему управления (ENTJ). Ваш покорный слуга с полной ответственностью готов отстаивать это утверждение ссылаясь на анализ результатов тестирования (мною проведено акмеологическое обследование более трех тысяч человек) и

внедрения результатов в практическую деятельность организаций. К сожалению, многие управленческие рецепты, разработанные в прошедшие годы, не годятся для наших дней. В этой книге автором предлагается практический подход к управлению, применяющий и определяющий именно те характеристики и навыки, которые необходимы менеджерам и руководителям стратегического уровня, если они хотят добиться успеха и быть успешным в нашем тысячелетии.

#### **4.3. Способность эффективно управлять**

*"Наступает эпоха социотехнических систем.  
И те из нас, кто способен интегрировать  
человеческий и технический факторы,  
будут наиболее соответствовать своему времени!"  
Эдгар Шейн.*

Управление в наступившем тысячелетии требует наличия у лидера следующих врожденных способностей и приобретенных навыков:

- способность управлять собой;
- утверждать общественные ценности, основанные на четких личных целях;
- делать упор на постоянный личный профессиональный рост;
- развивая креативное мышление способствовать внедрению инноваций;
- иметь высокую способность, влияя на окружающих, через свои знания, достигать поставленной цели применяя современные управленческие подходы;
- способность определить склонность подчиненных к обучению в векторе профессиональной деятельности, развивать профессиональные их навыки;
- обладать врожденными лидерскими качествами формировать, управлять и развивать эффективные рабочие команды.

Поскольку каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, не считается, что каждый из вышеупомянутых факторов в равной мере имеет отношение к любой ситуации. Однако они действительно обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей в векторе достигаемых целей и порядке решения производственных задач. Когда какие-либо из этих способностей, наклонностей и приобретенных навыков у руководителя, возникает ограничение в

деятельности человека и, как следствие, одного из бизнес процессов организации. Таким образом, из приведенного выше определения может быть выведен список потенциальных ограничений для руководителей не обладающих стратегическим мышлением:

#### 1. Неумение управлять собой.

Работа управленца трудна, полна волнений, а часто и стрессов. Каждый менеджер обязан уметь обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, постоянно поддерживая свой профессионализм. Есть руководители, которые рискуя своим здоровьем, позволяют волнениям и коллегам поглощать свою энергию. Такие руководители, не умеют правильно “разряжаться”, не полностью используют свой энергетический потенциал и рабочие навыки, неспособны справиться со стрессами, возникающими в жизни.

#### 2. Размытые личные ценности.

От руководителей ежедневно ожидается принятие решений, основанных на личных ценностях и основополагающих принципах. Если личные ценности недостаточно ясны, ему не хватит твердых оснований для утверждения своего решения, которые могут восприниматься окружающими как необоснованные. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям. Менеджеры, для которых неясны собственные основные принципы достижения цели или те ценности, которые не соответствуют времени, ограничены в перспективной деятельности.

#### 3. Смутные личные цели.

Руководители влияют на ход своей деловой и личной жизни, оценивая имеющиеся возможности и выбирая определенные альтернативы. Менеджер может быть неспособным определять цели или может стремиться к недостижимым либо нежелательным целям — часто к целям, которые несовместимы с современностью. Часто недооцениваются альтернативные варианты упускают важные возможности, а на второстепенные вопросы тратят энергию теряя время и силы. Подобные менеджеры обычно с трудом достигают успеха и неспособны оценить успех других.

#### 4. Остановленное саморазвитие.

Руководители способны добиться значительных успехов в саморазвитии, однако некоторые не могут сосредоточиться на своих сильных сторонах мало

работая над собственным ростом. Поэтому они недостаточно динамичны, склонны избегать острых ситуаций, позволяют своим сильным и пока скрытым способностям оставаться неразвитыми, теряют природную интуицию, деловая жизнь превращается в рутину тем больше, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск.

#### 5. Недостаточность навыка решать проблемы.

Квалифицированное решение проблем само по себе является очевидным управленческим навыком. Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Им зачастую трудно проводить в жизнь решения, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают действиям руководителя.

#### 6. Недостаток творческого подхода.

Часто у руководителей недостаточно развито умение творчески подходить к решениям инновационных задач. Управленец с относительно низкой изобретательностью редко выдвигает новые идеи, неспособен заставить других быть творцами и использовать новые подходы в работе. Подобные менеджеры зачастую незнакомы с методами повышения изобретательности или же высмеивают их как несерьезные и поверхностные. Высокая изобретательность требует высокой энергетики, чтобы бороться с препятствиями и неудачами. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, несмотря на трудности, ограничен в деятельности способствующей развитию системы.

#### 7. Неумение влиять на людей.

Руководителям постоянно необходимо воздействовать на тех, кто прямо им не подчинен. Однако некоторые менеджеры неспособны получить требуемые поддержку и участие и в результате не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Они склонны обвинять других в том, что те к ним не прислушиваются, а равные им по положению не считают их достаточно влиятельными.

#### 8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.

До тех пор пока менеджеры серьезно не оценят эффективность того, как они управляют другими, им не добиться высокой отдачи от них. Руководителям, не предрасположенным к изучению собственных управленческих подходов, не хватает умения понятно объяснить их ни себе ни подчиненным. Обычно они не

стремятся устанавливать обратные связи; неспособны заинтересовать своих подчиненных в том, чтобы выделиться среди других; особенно трудно им давать поручения. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, не соответствует условиям, неэтичен или негуманен.

#### 9. Слабые навыки руководства.

Для эффективного управления людьми и ресурсами требуется навыки, которые и можно назвать способностью руководить. Растрата рабочего времени и неэффективность методов работы приводит к тому, что люди чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже своих возможностей. Внутри таких групп роли обычно плохо определены, организация работы расточительна, а взаимоотношения — оставляют желать лучшего. Мало признается вклад руководителя, а моральное состояние группы быстро ухудшается.

#### 10. Неумение обучать.

Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, он не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии. Требования по их обучению четко не устанавливаются, и времени на саморазвитие не хватает. Люди часто работают, не имея обратной связи с руководителем, а его оценки и рекомендации формальны.

#### 11. Низкая способность формировать коллектив

Для того чтобы добиться результатов, руководители знающие и применяющие на практике акмеологические принципы, объединяться с другими, используя их сильные стороны в дополнение к своим слабым. как в индивидуальном плане, так и командами. Однако, как показывает практика, в соответствии с распространенным подходом к роли менеджера он считает, что можно ничего не делать для поощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается рутинными трудностями или не дает отдачи. Когда не создан благоприятный климат и эффективные рабочие механизмы, можно утверждать что менеджера ограничивает низкое умение сформировать команду.

Работа требует всей энергии человека, полной поглощенности ею, не свойственная деятельность может выжать из руководителя всю его решительность, творческую силу, лишить его жизнь радости. Кому-то удастся управлять собой, несмотря на трудности, другие же не выдерживают борьбы со

стрессами, истощением, деморализацией и даже страдают психосоматическими расстройствами. Если менеджер вынужден пренебрегать своей предрасположенностью к деятельности, недостаточно серьезно относится к своим сильным сторонам, долгосрочный эффект производительной, успешной деятельности весьма сомнителен. Возникает угроза разрушения здоровья, ухудшения отношений в семье, возрастания стрессов, личной неудовлетворенности и, неизбежно к неудачам в работе. Чтобы предотвратить саморазрушение и управлять другими требуется эффективно управлять собой. Добавим, познав себя – увидишь другого.

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

- В здоровом теле – здоровый дух;
- 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, но для удобства рассматривается проблема с четырех точек зрения: 1) поддержание физического здоровья, 2) рациональное распределение сил, 3) преодоление трудностей, 4) оптимальное управление энергетическим ресурсом.

*Рациональное распределение сил.* Человеческую энергию можно описать как потенциальную способность к восприятию, развитию и достижениям. Некоторыми она воспринимается как конечный ресурс. Но человеческая энергия — это более сложное явление управляемое психологией деятельности. Наблюдения свидетельствуют, что человеческая энергия наряду с физическими имеет психологические источники. Энергичность человека уменьшается или увеличивается эмоциональными причинами.

Управляя энергией эмоций можно использовать психическую энергию в позитивно - созидательном направлении, а можно — в негативном - разрушающем. Можно подорвать эффективность работы других, подавляя или унижая их, нагружая их деятельность через слабые стороны, также можно блокировать рост своей эффективности, подавляя или не признавая свои чувства.

Многие менеджеры неспособны или не желают считаться со своими чувствами. Они отвергают эмоции как досадную помеху — нежелательное

вторжение в деловой мир. Многие эмоции они считают отрицательными и были бы рады исключить их из своей деловой жизни: гнев, страх, ревность, самоумаление, ранимость. Эмоции, которые они признают (и причины, по которым они считают их полезными и положительными), включают следующие:

Волнение: поскольку оно стимулирует активность;

Сопереживание: поскольку оно делает управление гуманным;

Заинтересованность: поскольку она помогает продвигаться вперед;

Любопытство: поскольку оно помогает осваивать новые сферы;

Уверенность: поскольку она добавляет солидности и изящества усилиям работников.

Опытные люди ценят все свои чувства и не боятся, выразить разочарование или гнев при потере контракта или расстроиться оттого, что уходит ценный сотрудник. Те же, кто стремится избежать выражения чувств, не дают разрядиться напряжению, неизбежно накапливающемуся в жизни руководителя. Подавляя часть своей природы, они могут уменьшить уважение к себе, поскольку ведут себя, как требует регламент, а не так как им хотелось бы, тем самым снижают свой энергетический потенциал прибывающий через эмоциональную составляющую.

Научиться эффективно использовать и наращивать свои силы — сложная задача, но вполне решаемая. Для этого в первую очередь необходимо оценить себя, свой психологический тип, выявить свои сильные и слабые стороны. Мотивационные составляющие к предрасположенной деятельности, причины стрессов и конфликтов. Познав себя, увидишь другого, увидев другого оценишь себя. Руководители должны вырабатывать реалистичное, но и оптимистичное отношение к себе. Раз уже негативное отношение существует, с ним необходимо считаться, но положительное чувство собственной ценности должно выражаться свободно. Чтобы чувствовать положительный настрой, необходимо ощущение успеха, и менеджеры должны учиться ценить себя. Для этого необходимо время от времени праздновать свои удачи.

Наблюдение за собой — важный способ изучения своих сил. Руководители, желающие оптимально использовать свою энергию, должны действовать:

- продуктивно распределять те силы, которыми они располагают;
- выявлять психологические барьеры, препятствующие увеличению запаса энергии деятельности.



Выявление психологических барьеров — наиболее трудно, поскольку каждый человек привыкает работать на определенном уровне нагрузок и затрат энергии. Медики заинтересовались реакцией людей на затруднения и начали исследовать стрессовые проявления человека. Из их сообщений следует, что мы живем во времена возрастания стрессовых нагрузок. Большинство показателей стрессов и напряжений постоянно возрастает, в особенности вызванная ими заболеваемость. Каждый пятый в тот или иной момент своей жизни вынужден обращаться за медицинской помощью в связи с нервными заболеваниями.

Словом “стресс” обычно описывается ощущение внутреннего давления с такими психическими проявлениями, как затрудненное дыхание и увеличение мускульного напряжения. Иногда организм реагирует на перегрузку изменением характера мозговой активности. Поскольку люди под влиянием стресса становятся более уязвимыми по отношению к ежедневным затруднениям, качество их работы снижается. В крайне стрессовой ситуации человек может становиться рассеянным или просто сдается и избегает нагрузки хотя бы мысленно. Полезно, однако, знать, что стресс — это реакция человеческого организма и в определенной степени ею можно управлять. С другой точки зрения, стресс полезен, поскольку он стимулирует активность. Недостаточная нагрузка и нехватка острых ситуаций также могут привести к появлению личных проблем. Большинство людей нуждается в определенном уровне нагрузок, чтобы действительно заинтересоваться, и многие достигают в работе наиболее ценных результатов, испытывая затруднения. Есть данные, свидетельствующие, что недостаточное напряжение приводит к ухудшению морального состояния, низкой эффективности работы и нехватке самоуважения. Разница в реакциях людей на одни и те же потенциально стрессовые ситуации заставляет исследователей углубляться в изучение причин, по которым одни менее подвержены стрессам, чем другие, в ситуациях, когда внешние требования примерно одинаковы. Для тех, кто успешнее других управляется со стрессом, характерны следующие черты.

1. Способность откладывать проблемы до того момента, пока не окажутся в состоянии справиться с ними. Напротив, подверженные стрессам зачастую не могут отвлечься, продолжая вращаться в круге проблем, волнуются из-за мало вероятности возможностей.

2. Расслабляться для того, чтобы дать отдых телу и уму от физических и психических нагрузок борьбы со стрессом. При этом часто прибегают к

перемене типа нагрузок, например к интенсивным физическим занятиям, или, наоборот, спокойным расслабляющим упражнениям.

3. Способность бросить общий взгляд на события своей жизни, не теряя широкой перспективы и не утопая в мелких деталях ситуации.

4. Умение управлять развитием стрессовых ситуаций, осуществляя реалистичное планирование и вмешиваясь в них так, чтобы не дать стрессу поглотить себя.

6. Зная свои возможности и не позволяют себе перенапрягаться уверены, что определенный уровень нагрузок полезен и действует возбуждающе, но избыточные нагрузки рискованны, и на них можно идти, только осознавая это.

7. Не дают себе погрязнуть в состоянии депрессии, но предпочитают установить причину проблемы, чтобы затем взяться за ее решение. При этом они открыто и умело выражают свои чувства, работая над устранением всех возникающих затруднений.

8. Обладают способностью идти на потерю популярности. Многие из тех, на кого сильно влияют стрессы, растрачивают большую часть своих сил на беспокойство по поводу того, что думают окружающие. Те же, кто хорошо справляется со стрессом, не слишком тревожатся, если окружающие не одобряют их поступки.

9. Не заставляют себя следовать крайне жестким планам, которые вряд ли можно выполнить. Это суть профессионального отношения, позволяющего не оказываться в состоянии постоянной борьбы за выполнение нереальных обязательств.

10. Активно ограничивают степень своей вовлеченности в работу. Будучи готовы посвятить значительные усилия достижению цели, они поддерживают сбалансированное отношение к разным сферам жизненной активности.

Часть приведенных характеристик представляет собой жизненные позиции, часть — навыки в решении проблем. Наиболее важна способность руководителя ясно и объективно оценивать требования работы и творчески подходить к решению проблем. Некоторые считают, что этого легче добиться, если использовать методы, позволяющие расслабиться. Основа этих методов — в познании процессов, происходящих внутри вас, и сознательном создании состояния покоя в ваших мыслях и чувствах. Расслабление восстанавливает силы тела и успокаивает ум необычайно быстро.

Важность прояснения личных целей возрастает, если вы осуществляете один из этих жизненных шагов. В то же время творческий подход к жизни

требует от вас постоянной открытости ко всему неожиданному и готовности осуществлять анализ и поиск лучших решений, достижимых в тот или иной момент.

## **5. Руководство и лидерство**

### **5.1. Открытость и гибкость**

Управленцы могут выбрать один из вариантов: либо постараться стать более открытым и гибким, либо успешно “проиграть” ситуацию. Изучение этих вариантов формирования отношений между людьми дало возможность сформулировать перечень их преимуществ и недостатков:

Открытый человек:

Потенциальные преимущества:

- имея силу убеждения, вызывает уважительное доверие к себе и лояльность у других;
- последовательно дает выход своим чувствам и тем самым снижает напряжение;
- берется за трудные дела, устанавливая тесные взаимоотношения с другими;
- привержен делу, беспокоится о том, что происходит;

Потенциальные недостатки:

- может вызывать негодование;
- признает свои слабости и неудачи;

Человек-игрок:

Потенциальные преимущества:

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

Потенциальные недостатки:

- может вызывать недоверие;
- отсутствием личного авторитета подрывает уважение к себе;
- плохо справляется с реальными противоречиями;

Ваше личное представление о жизни целиком определяется характером тех ценностей, которым вы следуете. Однако мы твердо верим, что благодаря индивидуальному развитию человек обязательно становится более прямым и открытым. Мы отнюдь не считаем, что в каждой ситуации нужна полная открытость. Порой необходимо сдерживать выражение своих взглядов. Но у нас не вызывает сомнения, что нужно осознавать ту меру, в рамках которой вы открыто выражаете свои взгляды, а затем спрашиваете себя, когда же вы попридержали правду.

Нужно начинать развитие открытости с управления своими эмоциями, но старайтесь делать это без оценки. Отмечайте случаи, когда вы позволяете себе полное выражение мыслей и чувств, и те случаи, когда вы предпочитаете быть менее правдивым. Таким образом будет сформирован образец поведения, сделав вывод о том, что определенные люди и ситуации снижают ваш уровень открытости. Это предмет для размышлений и самоанализа. Вот несколько вопросов, которые вы могли бы себе задать:

- Что общего в тех ситуациях, когда я менее открыт?
- Чего я больше всего боюсь?
- Что я могу потерять, если буду более открытым?
- Что я приобрету, если буду менее открытым?
- Какой был бы возможный эффект, если бы я был более открытым?

Ответы на эти вопросы помогут вам изучить ваше собственное отношение к проблеме открытости. Чтобы иметь более открытый подход, воспользуйтесь следующими рекомендациями.

Благоприятные возможности для открытости. Для открытости нет формул или программ. Каждому человеку необходимо изыскивать такие возможности, которые позволили бы ему быть более открытым, прежде проанализировав последствия. Мы рекомендуем вам попросить сотрудников прокомментировать благоприятные возможности для их открытости, этот перечень поможет вам сформулировать ряд условий и для себя которые выражаются:

В оценке: Формальные аттестации чаще всего не приводят к каким-либо результатам и приносят, поэтому больше вреда, чем пользы. Если аттестация проводится открыто, она дает возможность для долгосрочного анализа.

В обсуждении: Чтобы успешно решать текущие проблемы, необходимо неформальное обсуждение. Оно постоянно развивает подчиненных. Открытый подход повышает значение активности и улучшает взаимоотношения в группе.

В общении: В целом природную пытливость людей чаще недооценивают. Открытое общение во многом помогает людям понять истинное их положение, а это в свою очередь рождает узы доверия, представляющие собой бесценный ресурс в трудные времена.

В разговоре со старшими: Те, кто находится в положении старших, часто обнаруживают в себе желание отрицать ту откровенную информацию, которая поступает от подчиненных. Они полагают, что достаточно сложно узнать правду от тех, кто пытается “запудрить им мозги”. Те, кто находится в положении старших, могут многому научиться, слушая правду.

В решении проблем: Менеджмент занимается эффективным решением проблем. Открытое исследование причин и возможных решений оказывает значительное влияние на качество результатов.

Развитие гибкости. Для руководителя жизненно важно развивать способность быть открытым для новых знаний и опыта, уметь приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам. Проведенное нами исследование управленческой практики показывает, что компетентность руководителя предполагает непрерывную адаптацию к новым ситуациям. Способность быть гибким определяется совокупностью следующих навыков:

- Точно оценивать ситуацию;
- Чтобы быть услышанным надо уметь слушать других;
- Постоянно анализировать настоящее, по принципу процессного подхода.
- Планируй. Анализируй. Контролируй. Улучшай;
- Не зацикливаться на причитаниях по “старым добрым” временам;
- Получать удовольствие от своей деятельности, приносящей пользу другим;
- Признавать право совершать ошибки не только самому, но и своим подчиненным.

Гибкость тесно связана с открытостью. Когда люди открыты, они способны воспринимать воздействие тех Изменений, которые происходят вокруг них. Они подвергают сомнению свои устоявшиеся взгляды. Индивидуальное развитие предполагает скорее рост восприимчивости к любым изменениям, чем упорное сопротивление им.

Начинать индивидуальное развитие нужно с решения текущих вопросов и проблем и анализа возможностей, которыми вы располагаете сегодня. Большинству людей удастся выглядеть организованными и весьма значи-

тельными, но в действительности они могут представлять собой прямую противоположность. Необходимо изучить ваши внутренние сомнения, причины робости, поскольку они оказывают значительное влияние на ваше поведение и чувство удовлетворения от своих действий. Постоянное стремление придерживаться положительного образа представляет собой потенциальное препятствие для развития гибкости.

Человек, который выбирает открытый и гибкий подход к управлению, должен научиться быть более честным, а это довольно трудно. Возникает желание увильнуть, и, вероятно, с благими намерениями. Когда люди сталкиваются с тем, что им не нравится, их обычная реакция — это желание исправить положение. Если отсутствует готовое решение, они могут уклониться от появившихся проблем. По мере того как возникает открытость и гибкость, появляется возможность изучать некоторые скрытые аспекты собственной натуры. Задача одна - получить о себе достаточно полное представление. Открытость и гибкость — ключевые качества для личного роста, и выработка их — это исходная предпосылка для развития. Поскольку трудности и помехи будут возникать постоянно, каждому нужны тесные контакты с другими людьми и их поддержка.

#### **5.4. Энергетический потенциал лидера в организации**

Рассмотрим проблему группового климата, используя термины человеческой энергии. Люди способны посвящать свою энергию тому, чтобы удовлетворять свои нужды или нести ответственность за свое дело. Цель обладающего интуицией лидера состоит в том, чтобы высвободить положительную энергию подчиненных направив ее на достижение целей организации. Это показывает работу лидера по поиску “мотивации” подчиненных, мотивационную связь с энергией деятельности. С акмеологической точки зрения успешные люди могут использовать свою энергию тремя следующими способами:

Позитивно: Те, которые контролируют свою внутреннюю энергию и способны справляться с неизбежно встречающимися неудачами. Про людей такого психологического типа (цветовой индикатор зеленого цвета и ведущим гипертимным радикалом) У.Черчилль говорил: «Это такие люди, которые от одной неудачи переходят к другой, и с большим энтузиазмом!» Они заинтересованы в новых 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 не реализованностью надежд на успешную карьеру. В основном эти качества проявляются у таких людей, у которых врожденные свойства личности полностью расходятся приобретенными личностными свойствами. Им весьма затруднительно присвоить цветовой индикатор деятельности, к которой они предрасположены.

Внутренняя энергия человека - это наиболее важный ресурс, находящийся в распоряжении управления. Руководители хотели бы от своих работников позитивного использования энергии и внесения максимального вклада в достижение целей организации. Главная задача организации создать почву, на которой удастся взрастить благоприятное отношение работников к ней, и тогда она сможет пожинать богатый урожай своих успехов.

### **5.5. Общие ограничители мотивации**

Хорошо известно, что мотивация представляет собой сложную проблему. Должны быть приведены в соответствие определенные факторы, известные как регуляторы мотивации, иначе они могут вызвать чувство неудовлетворенности. Другие факторы, главные мотиваторы, реально увеличивают энергетический потенциал, и именно они являются подлинным источником чувства личной удовлетворенности[6]. Руководители часто считают полезным проведение анализа своих организаций, имея в виду две цели: Снизить уровень неудовлетворенности, улучшив положение, с регуляторами мотивации увеличив уровень удовлетворенности тем самым усилив главные мотиваторы.

В этом разделе описываются шесть факторов, имеющих отношение к чувству удовлетворения от работы и мотивации. Читая его, попробуйте

подумать над тем, какие из них являются регуляторами мотивации, а какие — главными мотиваторами.

1. Рабочая среда. Нет никаких сомнений, что 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. Мы имеем бесчисленные примеры того, как люди “выключались” своей рабочей средой, начиная с инженера, “привязанного” к плохо сконструированной и шумной конвейерной линии, и кончая администратором, который не может сосредоточиться из-за того, что вынужден работать в большой общей комнате.

2. Вознаграждение. Стимулирование деятельности, которое чаще всего, к сожалению, большая часть руководителей путает с мотивацией. Оно включает в себя зарплату бонусы, выходные выгоды. Мы видим, как компания предлагает многие из следующих выгод, обычно имеющих для служащих больше ценности, чем эквивалентный объем заработка: жилье, личное медицинское страхование, страхование жизни и от несчастных случаев, персональные автомобили, оплаченное питание, возможности для развлечения, бесплатные товары, скидка для сотрудников в магазинах компании, предоставление одежды, проведение диспансеризации и лечения, программы участия в прибыли, низкопроцентные кредиты, возмещение затрат на образование, загородные выезды для служащих и их семей, социальные функции.

3. Безопасность. Люди редко дают максимум возможного в атмосфере отсутствия безопасности. Если будущее компании будет постоянно под сомнением из-за перемен во взглядах на систему руководства, подбора и расстановке персонала, тогда сотрудники организации будут постоянно жить под угрозой, что их сочтут лишними.

Исследования показали, что факторы, описанные в пунктах 1, 2 и 3 в приведенном выше перечне, в целом действуют как демотиваторы в том случае, если работники не удовлетворены ими; они будут мешать другим попыткам усилить мотивацию. Их можно отнести к *регуляторам мотивации*.

К факторам, увеличивающим заинтересованность и обеспечивающие крупные достижения организациям. Их можно отнести к мотиваторам.

Личное развитие	Причастность	Интерес и вызов
-----------------	--------------	-----------------



Ответственность	Подача информации	Интересные проекты
Экспериментирование	Консультации	Развивающий опыт
Новый опыт	Коммуникация	Возрастающая
Возможности для	Представительство	ответственность
обучения	Выбор дела по душе	Обратная связь с
Обратная связь		продвижением к цели

### 5.6. Современные взгляды на лидерство

В последние годы больше внимания уделялось первоочередному установлению нужд конкретной ситуации; затем уже можно было определять требуемый стиль руководства. В качестве примера рассмотрим случай с группой менеджеров завода. Один из них отвечает за контроль качества, другой — за ввод новой производственной линии, третий руководит группой рабочих-иммигрантов, и четвертый управляет давно созданным отделом упаковки. Каждый из них работает в различной среде, выполняя конкретное задание с уникальной группой людей. Было бы наивным предполагать, что все они могут применять одинаковый стиль. Стиль руководства должен изменяться, поскольку различны нужды подчиненных. Поэтому важно ответить на вопрос: какой стиль руководства требуется от меня по отношению к этому человеку?

Наука об управленческом поведении придавала важнейшее значение развитию контакта, консультаций и личных связей между руководителем и подчиненными. Такой взгляд на человеческие отношения служил противовесом против механистичных взглядов управленческой деятельности. Выдача указаний, кому что делать, введение дисциплины и занятие жесткой позиции часто рассматривались как симптом управления, не соответствующего времени. Некоторые опытные руководители с сомнением смотрели на новую методологию, считая, что все еще есть место для силового управления.

Лидер тщательно инструктирует и следит за выполнением задачи, оставаясь глубоко вовлеченным во все детали происходящего. Быстро выявляются не соответствующая 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.

Стиль руководства “Указывание” применяется к отдельным лицам и группам, неспособным справиться с задачей и не имеющим желания 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.

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

Подобный стиль руководства такими работниками сильно отличается от того, который требуется в отношении старательных и способных людей.

Сходные стадии развития можно наблюдать в жизни как отдельной личности, так и группы. Эффективный лидер помогает группе прогрессировать в направлении более высокого уровня ответственности и компетентности. Для этого понимающему свою работу руководителю понадобятся сведения о том:

- на какой стадии развития группа находится в настоящий момент;
- как, вероятнее всего, будет осуществляться ее развитие;
- чем может помочь лидер.

### **5.7. Личность лидера**

Здесь рассматриваются принципы поведения лидера группы, а не тесно связанные с его поведением личные ценности. Стиль, принятый лидером,

испытывает воздействие со стороны многих факторов, таких как местные традиции, технология, профсоюзы, ожидания вышестоящих руководителей и история компании. Несмотря на то, что все эти и многие другие факторы влияют на поведение лидера, для него крайне важно сохранять личную цельность и не давать сделать из себя “устраивающего” всегда и всех. Механистическому стилю руководства не хватает одушевленности, и он порождает враждебность. В противовес ему необходим демократичный стиль управления, основанный сильных врожденных лидерских качествах руководителя. Прежде всего, человек должен иметь сильную энергетику, обладать высоким уровнем интуиции и чувствовать людей. А также обладать такими качествами как интеллект, доброта, бескорыстие.

Для этого сначала надо их расставить по приоритетам.

Сначала бескорыстие, здесь имеется ввиду отсутствие стремления к наживе за счет других. Не в деньгах счастье и это не может быть целью жизни человека. За бескорыстие платят добротой и добрыми делами от души.

Затем доброта, (добрый человек это человек живущий в гармонии с собой. Это происходит тогда, когда его внутренние мотивы удовлетворяются деятельностью, к которой он предрасположен. Если наоборот, то возникает внутри личностный конфликт, (демотивация) который затем переходит в межличностный, порой заканчивающийся агрессией. (Такие люди чаще всего подходят под категорию инсайдеров – человек допущенный к основным ресурсам предприятия, который сможет преднамеренно причинить вред организации). Скорее всего, в ваших рядах такой экземпляр имеется в наличии.

Далее следует интеллект, здесь все ясно и просто. Из работ Н.П. Бехтеревой (Магия мозга и лабиринты жизни) интеллект и гениальность стоят практически на одном понимании. «Гениальность – определяется скоростью протекания биохимических процессов в мозгу человека в процессе мышления и указывает на способность человека принять правильное решение при минимуме информации единицу времени».

При этом затрачивается минимальное количество энергии на процесс мышления и последующей практической реализации мыследействия. (сначала мысль, потом мыслеформа затем уже мыследействие, а уже потом встаем и делаем).

Каждый человек предрасположен к определенному виду деятельности не только по психофизиологическим параметрам, но строением мозга, определяемым постоянством нейронных связей данных человеку при

рождении в векторе его деятельности. Программа выполняемая мозгом человека настроена на действия сводящие к минимуму затраты энергетического потенциала, как мозгом так и организмом в целом. Поэтому человек, занимающийся свойственной деятельностью, практически является гением, с какой точки зрения не взглянуть. А отсюда и высокая энергетика человека, на которой стоит иммунная система и, как правило, поднимает жизненный тонус человека. Он свободен, (мозг не тратит энергию для несвойственных ему функций, с трудом решая проблемные задачи.) так как гениален, потому и оптимистичен, бескорыстен и добр, соответственно и успешен в деле своем и в коллективе родном. Гипоталамус (центр удовольствия) благоухает настраивая, через щитовидную железу, человека на свершение задуманного достигая своей цели поднимая его жизненные силы.. И только при достижении цели, решая свойственные задачи, его поколение будет смело следовать жизненным принципам, после своего рождения при социальной адаптации через передаваемую генную память. В своих работах Юнг обращает внимание на то что у лидера должны преобладать экстравертные установки психики (E), он должен иметь высокой уровень интуиции (N). быть эмотивным и обладать способностью видеть людей(F). Также он может в равных величинах принадлежать как к рациональному, так и иррациональному классу (J) (P). В нашем случае это верхняя круга зеленого и красного секторов.

Мы приходим, таким образом, к заключению, что лидерство, основанное на понимании сути акмеолого – компетентностного подхода, удовлетворяет нужды людей, соответствует их личностям и уровням деловой квалификации, а также является подлинным выражением личных убеждения руководителя. Обычно, ошибочны попытки принять чуждый вашей личности стиль. Однако можно научиться “подавать” разные стороны своей личности и выделять их, если то полезно для дела. Для того чтобы избежать манипулирования и фальшивого чувства превосходства, требуется искусное балансирование, иначе члены группы отнесутся к лидеру с чувством обиды, что приведет к утрате доверия. Всегда думайте о нужде управляемых. Временами их нужно поддерживать, временами им нужно приказывать, иногда — наказывать, и иногда — ставить лицом к неприятной информации об их положении.

Их умения, моральное состояние и чувство групповой общности сильно зависят от того, как руководитель ведет себя по отношению к ним.

Лидерство, так же как чувство чести, трудно определить точно. Приняты различные подходы к лидерству, зависящие от личных предпочтений, местных

обычаев, природы выполняемых задач и выполняющих их людей. Один руководитель может демонстрировать признаки своего высокого положения — заводить яркие ковры, длительные перерывы на обед, выхоленную и незагруженную работой секретаршу. Другой может проявлять в отношении подчиненных открытый стиль, поощряя прямое общение и презируя символы положения, выступающие в роли барьеров между подчиненными и руководителями. Различия и проблемы могут стать источниками силы, если с ними обращаться открыто, и применять эффективный способ решения проблем. Первейшая задача руководителей - обеспечить, чтобы этот процесс шел именно так, и чтобы вопросы поднимались, прояснялись и прорабатывались вплоть до окончательного решения.

Мы выявили важное различие между ролями руководителя и лидера. Функция лидерства в рабочей группе не обязательно постоянно закреплена за одним человеком. Хорошо развитые группы обладают общим знанием сильных сторон своих индивидуальных членов и перестраивают свои ресурсы, чтобы лучше удовлетворять решаемой в настоящий момент задаче. Поэтому вполне возможно смена лидерства по мере того, как на авансцену выходят люди, чьи сильные стороны требуются в данный момент. Этот здоровый процесс может и не осуществиться из-за руководителя, не желающего делиться информацией и контролем. Как ни парадоксально, формальный руководитель может иногда лучше послужить делу, частично отказываясь от права решать и исполнять решения.

## **6. Оптимизация временного ресурса**

### **6.1. Рациональное распределение времени**

Большая часть руководителей выполняющих значительный объем работы в ограниченные сроки жалуются, что не могут достичь определенных результатов из-за “недостатка времени”. Учиться эффективно, использовать время следует начинать с понимания того, что такое время и куда оно у вас девается. Ключ к улучшению использования времени, в нашем случае энергетического потенциала человека, это элементарные знания о психофизиологии человека. Без полного представления о вашем психологическом типе, силе нервной системы, темперамента и о ежедневном объеме работы нет никаких оснований для расчета своего рабочего графика. Для интровертов рациональных, цветовой индикатор синего цвета, возможность научиться более эффективно и разумно распоряжаться своим энергетическим потенциалом поистине драгоценна.

Как мы используем наше время, говорит о том, кто мы, как мы работаем, соответственно виден и психологический тип. Легко увидеть те факторы, которые снижают эффективность в использовании времени, подрывают нашу общую эффективность. Ответив себе на несколько несложных вопросов можно получить информацию для вынесения суждений.

- Что я испытываю, делая эту работу?
- Какие свои способности, сильные стороны я использую?
- Каков результат моих энергетических затрат?
- Испытываю ли я перенапряжение напряжение в данный момент?
- Действительно ли я полон энергии и сил?
- Как и почему я решил потратить время именно на эту деятельность?

Ключом к такому методу наблюдения за собой и обучения является само осознание соотношения *времени затраченной силы*.

Идея, неявно содержащаяся в термине “вклад времени”, крайне полезна. Относитесь к своему времени так же, как удачливый вкладчик капитала обращается со своими акциями. Проблемы в том и другом случае похожи. Инвестор не может иметь вклады всюду и поэтому выбирает определенные капиталовложения, так распределяя свои инвестиции, чтобы общий эффект был наибольшим. Точно так же и менеджер располагает ограниченным количеством времени и должен, вкладывая его, максимизировать свои результаты.

Для руководителей, рационально распоряжающихся временем, характерны следующие черты:

1. бережливость в отношении расхода времени, осознавая, что это бесценный энергетический ресурс, требующий разумного обращения с ним. Прежде чем принять решение о выделении времени на какую-либо конкретную деятельность необходимо оценить целесообразность его расхода.

2. способность совершенствовать умение делегировать свои полномочия. Перераспределение полномочий представляет собой процесс передачи несвойственных для данного психологического типа задач от одного лица к другому. С передачей своей ответственности за выполнение задачи, полномочий и возможностей по ее решению высвобождается время на свойственную деятельность.

3. способность планирования использование времени. Составляется расписание действий, готовится регламентированная форма плана так, чтобы обеспечить выбор рационального решения.

4. подход к решению проблем основан на оценке его эффективности. При возникновении трудностей и в моменты, когда необходимо найти решение, руководитель, эффективно использующий время, выберет соответствующий метод.

### **Заключение**

Высокий профессионализм и творческое мастерство специалистов – один из важнейших собственно человеческих ресурсов, который становится фактором оптимального решения насущных глобально-кризисных проблем. В этом контексте особое значение приобретает новая интегративно-комплексная наука акмеология. Именно она изучает закономерности и технологии развития профессионализма и творчества как акме-форм оптимального осуществления всевозможных видов профессиональной деятельности.

Если через эту картинку мира, предложенной вашему вниманию, методикой рассмотреть человека, прежде предложив ему пройти тестирование на нашем сайте [www.akmekras.ru](http://www.akmekras.ru), то легко будет "вычислить" инсайдера или определить слабое звено в бизнес процессе организации основанного на информационных технологиях.

Теперь Вы уже сможете решить основную задачу – как точно выявить и затем безболезненно вывести человека вносящего деструктивные изменения в бизнес процесс организации.

Человек опираясь на свои слабые стороны, работает на пределе своих психофизиологических ресурсов растрачивая свой энергетический ресурс.

И вторая задача – найти и ввести в процесс человека с целью качественного усиления бизнес процесса (сотрудник применяющий сильные свои стороны в профессиональной деятельности). Далее необходим расчет энергетического графика деятельности каждого сотрудника, для соответствующего бизнес процесса предприятия. Для этого необходимо, зная свой психологический тип и своих помощников, четко понимать принцип расхода и восстановления энергетического потенциала каждого.

Внедрение акмеологических технологий поможет применять грамотные решения при создании устойчивой информационной системы, где основным фактором безопасности и устойчивой работы будет являться человек!

Помните, главное – экономить нужно не время, а энергию!

Желаю Вам успехов в Вашей успешной деятельности!

### **Основная литература**

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. Учебник. СПб., Питер.

2008. – 496с.
2. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. СПб., Питер., 2007. – 288 с.
  3. Анцупов А.Я. Прошанов С.Л. Российская конфликтология: аналитический обзор 607 диссертаций – XX век. М., 2004. – 704 с.
  4. Аринина Г.А., Князев А.М. Изучение личности в организации. – М., 006.
  5. Бакштанский В.Л., Жданов О.И. Менеджмент жизни. Стратегия личной эффективности. М., 2008.
  6. Бехтерева Н.П. Магия мозга и лабиринты жизни. – изд.- М.: АСТ; СПб СОВА, 2008.-383.
  7. Воронин В.В. Развитие коммуникативной компетентности специалиста – М., 2007.
  8. Деркач А.А. Акмеологические основы развития профессионала. - М., 2004.
  9. Деркач А.А., Степнова Л.А. Развитие аутопсихологической компетентности государственных служащих – М.: Изд-во РАГС, 2003.
  10. Зазыкин В.Г. Основы акмеологической теории профессионализма в управлении, М.. – 2004.
  11. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами – СПб: 2003.
  12. Лоуэн А. Сборник биоэнергетических опытов. Пер. с англ. – М., 2003.
  13. Алисон Лэм, Менеджмент локальных консультационных центров. Самоучитель для сотрудников консультационных и информационных организаций, Иркутск, Фонд «Возрождение Земли Сибирской», 2001 г.
  14. Пономаренко В.В. Практическая характерология с элементами прогнозирования и управления поведением человека. – М., 2004. Литература.
  15. Рубинштейн С.Л. Человек и мир. М,: ООО «Мир книг» Санкт Петербург, 2011, - 223 с.
  16. Барсуков А.В. Водолазский В.В. Современные технологии безопасности, интегральный подход. М.: Изательство «Нолидж», 2000. – 229 с.
  17. Карпов А.В. Организационная психология труда. М.: ООО Изательство Юрайт, 2012. – 244 с.
  18. Эдгар Шейн. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2008. – 142 с.



19. Никифоров Г.С. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. Теория и практика. СПб.: Речь, 2010. – 514 с.
20. Ильин Е.П. Психология индивидуальных различий.– СПб.: Питер, 2011. - 252 с.
21. Ильин Е.П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности. – СПб.: Питер, 2011. – 196 с.
23. К.Г. Юнг. Синхрония: акаузальный объединяющий принцип. М.: АСТ: Москва 2010. 347с.
24. Краснов И.З., Л.А. Степнова Организация акмеологической службы в системе информационной безопасности. Москва. РАГС. Акмеология. - 2007. № 24. – С. 68-77.
25. Краснов И.З. Дифференцированный подход к подготовке специалистов информационной безопасности. Красноярск. СибГАУ. Сборник Международной конференции "Решетневские чтения" 2013 год. Том 2. Красноярск 2013.

#### **Дополнительная литература**

1. Акмеология: Учебник под общ. ред. А.А. Деркача. – М., 2002.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации – М: 1996.
3. Бакштанский В.Л., Жданов О.И. Менеджмент вашего здоровья. М., 2000.
4. Гольников Р.В. Пути оптимизации процесса формирования руководителем управленческой команды. Научно-практические рекомендации. – М: 1996.
5. Деркач А.А. Акмеологические основы управленческой деятельности. – М: 2000.
6. Деркач А.А., Калинин И.В., Синягин Ю.В. Стратегия подбора и формирования управленческой команды – М: 1999.
7. Жданов О.И. Практическая психология и аутопсихотерапия. М., 1999.
8. Зазыкин В.Г. Психология проницательности. - М., 1997.
9. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. - М., 1996.
10. Князев В.Н. Психологические основы ситуационного подхода в оценке персонала. - М.: ГАУ, 1998.
11. Кричевский Р.Л. Руководство и лидерство. - В кн.: Очерки организационной психологии / Под ред. А.С.Огнева. - Воронеж, 1998.
12. Кудряшова Е.В. О лидере и лидерстве. - Архангельск, 1996.
13. Марков В.Н. Личностно-профессиональный потенциал управленца и его оценка. – М.: Изд-во РАГС, 2001.

14. Маркова А.К. Психология профессионализма. - М.: Знание, 1996.
15. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996.
16. Райгородский Д.Я. Психология и психоанализ власти. В 2-х т., Хрестоматия. – Самара: Издательский дом «БАХРАХ», 1999.
17. Робер М., Тильман Ф. Психология индивида и группы. — М, 1988.
18. Симонов П.В. Физиологические особенности положительных и отрицательных эмоциональных состояний. М., 1972.
19. Энциклопедия глубинной психологии. Т. 1, 3. Пер. с нем. – М., 2002.
20. Сагайдак С.С. Вектор карьеры и поле профессиональной неопределенности: теоретические аспекты // Акмеология. –2007. -№ 1.– Стр. 30-35.
21. Толочек В.А. Современная психология труда. СПб Питер 2008-309с.
22. Карпов А.В. Организационная психология труда. ООО Изательство Юрайт, Москва. 2012----244с.
23. Барсуков. Водолазский В.В. Современные технологии безопасности, интегральный подход. Изательство «Нолидж» Москва 2000-----229с.

## Оглавление

Введение .....	1
1. Психологические и социальные аспекты информационной безопасности...	1
2. Теоретическая акмеология .....	11
2.1. Социокультурный контекст развития акмеологии .....	11
2.2. Типы методологических ориентаций в акмеологии .....	13
2.3. Связи акмеологии с науками о человеке и обществе .....	14
2.4. Структура рефлексивно-акмеологического подхода к развитию профессионального мастерства .....	15
3. Психолого-акмеологические основы профессиональной деятельности специалистов информационной безопасности .....	17
3.1. Система информационной безопасности .....	17
3.2. Аналитическая психология Юнга .....	24
3.3. Типология К. Г. Юнга в контексте расстановки и адаптации людей к профессиональной деятельности. ....	34
3.4. Акмеологическая оценка профессиональной компетентности .....	43
3.5. Модель личностно-профессионального профиля руководителя ИТ структуры .....	46

3.5.1. Профиль компетентностей для руководителя .....	48
3.5.2. Подбор, обучение и расстановка специалистов системы ИБ на основании важности и критичности обслуживаемого ресурса в соответствии с набором компетентностей .....	55
3.5.3. Оценка психофизиологических ресурсов специалистов. Анализ предрасположенностей к определенному виду деятельности .....	56
3. 5.4 Коррекция процесса отбора, обучения и расстановки персонала.....	57
3.6. Выбор вида карьеры с целью уменьшения кадровых рисков .....	59
3.6.1. Стадии карьеры личности .....	62
3.7. Модели карьеры .....	65
4. Психологические основы управленческой деятельности .....	69
4.1. Проблема управленческих кадров .....	69
4.2. Требования руководителю предрасположенного к лидерству .....	72
4.3. Способность эффективно управлять .....	75
5. Руководство и лидерство .....	83
5.1. Открытость и гибкость .....	83
5.4. Энергетический потенциал лидера в организации .....,.....	86
5.5. Общие ограничители мотивации .....	87
5.6. Современные взгляды на лидерство .....	89
5.7. Личность лидера .....	90
6. Оптимизация временного ресурса .....,.....	93
6.1. Рациональное распределение времени.....,.....	93
Заключение .....	94
Основная литература.....	95
Дополнительная литература .....	96

## **Сведения об авторе:**

**Краснов Игорь Зарьевич**

Доцент кафедры прикладной математики и компьютерной безопасности  
Института Космических и информационных технологий СФУ.

Генеральный директор ООО «Аутсорс-ИТ»

Компьютерная защита

Информационная безопасность

Психологическое консультирование профессиональной деятельности

*Миссия " Помочь людям к переходу на интуитивный способ общения!"*

*Экономить нужно не время, а энергию в процессе общения*

*Цель «Расцветить жизнь людей красками душевных отношений». Практически внедряю идею цветной психологии. Познав себя, увидишь другого и будешь успешным помогая успеху другим».*

*Задача - "Интеграция психофизиологических ресурсов человека в качество производства основанного на информационных технологиях".*

*Предложено практическое решение задачи поставленной человечеству Эдгаром Шейном.*

*"Наступает эпоха социотехнических систем.*

*И те из нас кто способен интегрировать человеческий и технический факторы, будут наиболее соответствовать своему времени"!*

*Эл. почта: [bk\\_24@bk.ru](mailto:bk_24@bk.ru). Тел.: 2500059.*

*Krasnov Igor Z.*

*Institute of Space and Information Technologies,*

*Siberian Federal University. E-mail: [bk\\_24@bk.ru](mailto:bk_24@bk.ru). Tel.: 2500059.*