

Активное слушание необходимо в любой сфере отношений.

Деятельность сотрудников ОВД связана с целым рядом специфических психологических особенностей, которые и отличают ее от других сфер человеческой деятельности. Им практически ежедневно приходится разрешать задачи психологического характера. Часто возникают ситуации, когда принятие решений происходит в условиях дефицита времени, при этом следует правильно оценить происходящее и принять рациональное решение. В такой ситуации необходима сформированность коммуникативной компетентности [6].

Сотруднику ОВД хорошо развитая коммуникативная компетентность поможет стать независимым субъектом профессиональной деятельности, понимать поступки субъектов коммуникационного процесса, анализировать межличностный процесс коммуникации и прогнозировать его результаты, а также быть готовым нести ответственность за последствия своих действий. Важно, чтобы процесс формирования коммуникативной компетентности строился на основе анализа и осознанной, логичной интерпретации профессионального и межличностного общения, его возможных последствий.

Таким образом, коммуникативная компетентность играет значимую роль в профессионально-служебной деятельности сотрудника правоохранительных органов и является одним из показателей профессионализма. Общение является неотъемлемой частью профессиональной деятельности сотрудника ОВД, и иногда возникают определенные трудности в процессе коммуникации. Трудности возникают в связи с тем, что сотрудникам приходится вступать в общение с собеседником независимо от собственного отношения к этому собеседнику и желания с ним общаться. В силу этого коммуникативная компетентность сотрудника ОВД предполагает наличие у него навыков работы с информацией, умение владеть техникой общения, которая впоследствии приведет к созданию доверительных отношений. Коммуникативная компетентность также обусловлена развитой разговорной и письменной речью, умением строить осмысленную и содержательную беседу, способностью предотвращать или урегулировать конфликтные и спорные ситуации.

#### Список использованных источников

1. Психологический словарь : более 1 200 ст. / под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Педагогика-Пресс, 1996. – 439 с.
2. Маркова, А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М. : Знание, 1996. – 308 с.
3. Климов, Е. А. Идеалы культуры и становление субъекта профессиональной деятельности / Е. А. Климов // Психолог. журн. – 2005. – Т. 26, № 3. – С. 94–101.
4. Кириченко, А. В. Современные психологические технологии влияния на личность в профессиональных целях / А. В. Кириченко ; науч. ред. А. А. Деркач. – Минск : Тесей, 2003. – 222 с.
5. Ростунов, А. Т. Формирование профессиональной пригодности / А. Т. Ростунов. – Минск : Выш. шк., 1984. – 174 с.
6. Олпорт, Г. Становление личности : избр. тр. : пер. с англ. / Г. Олпорт ; под общ. ред. и с предисл. Д. А. Леонтьева. – М. : Смысл, 2002. – 461 с.

Дата поступления в редакцию: 23.11.2023

УДК 375.74:65

*А. А. Урбанович, кандидат исторических наук, доцент, профессор кафедры психологии и педагогики Академии Министерства внутренних дел Республики Беларусь  
e-mail: ural\_55@rambler.ru*

### УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ОПЫТ КАК РЕСУРС ИНДИВИДУАЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОНЦЕПЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

*Рассматриваются ресурсные возможности управленческого опыта по оптимизации индивидуальной управленческой концепции руководителя в системе органов внутренних дел. На основе эмпирического исследова-*

дования раскрываются главные правила управленческой деятельности, выработанные респондентами на основе опыта предшествующей службы на различных должностях. Изложенные респондентами правила разделены на три группы: правила построения взаимоотношений с подчиненными, правила собственного управленческого поведения и требования к профессионально важным качествам руководителя. Акцентируется внимание на основных итогах проведенного исследования.

*Ключевые слова:* ресурс, жизненный и профессиональный опыт, управленческий опыт, индивидуальная управленческая концепция, представления, правила.

**A. A. Urbanovich**, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,  
Professor of the Department of Psychology and Pedagogy  
of the Academy of the Ministry of Internal Affairs of the Republic of Belarus  
e-mail: ural\_55@rambler.ru

## MANAGEMENT EXPERIENCE AS A RESOURCE OF THE INDIVIDUAL MANAGEMENT CONCEPT OF A CHIEF OFFICER IN THE SYSTEM OF INTERNAL AFFAIRS BODIES

*The resource possibilities of managerial experience for optimizing the individual management concept of a leader in the system of internal affairs bodies are considered. Based on empirical research, the main rules of management activities developed by respondents based on the experience of previous service in various positions are revealed. The rules set out by respondents are divided into three groups: rules for building relationships with subordinates, rules for one's own managerial behavior, and requirements for professionally important qualities of a leader. Attention is focused on the main results of the study.*

*Keywords:* resource, life and professional experience, managerial experience, individual management concept, ideas, rules.

Управленческая деятельность в системе органов внутренних дел (ОВД) предполагает наличие у руководителя профессионализма, правовой компетентности, ответственности, надежности, целеустремленности, честности, безусловной порядочности и др. Без этих и многих других качеств достаточно сложно организовать системность в управлении и добиться эффективной деятельности от подчиненных. Современный руководитель, используя профессиональные компетенции, всей своей деятельностью дает ответы на ряд злободневных вопросов: каких целей я стараюсь достичь, каково содержание моей деятельности, при помощи каких средств, приемов и методов я добиваюсь решения задач по укреплению правопорядка и др. Ответы на эти и многие другие вопросы возможны при четком осознании руководителем своей индивидуальной управленческой концепции (ИУК). Данная концепция представляет собой систему представлений, определяющих содержание управленческих целей, путей и способов их достижения, оценочных критериев результативности, а также презентуемое качество «Я-образ». Эти представления являются внутренними предпосылками индивидуально-своеобразного содержания управленческой деятельности и охватывают совокупность всех управленческих функций и действий.

Важным источником формирования и совершенствования ИУК выступает жизненный и профессиональный опыт руководителя. При этом мы считаем, что к опыту руководителя следует относиться как к ресурсу, способному помочь в формировании и совершенствовании ИУК. Изначально ресурс (от фр. *ressource* – вспомогательное средство) – все то, что человек может использовать для достижения своих целей. По мнению К. Р. Капиевой, в психологии ресурсы рассматриваются с точки зрения нескольких подходов: системного (содержательные характеристики психологических ресурсов необходимо рассматривать как систему), ситуационного (имеет место соотносительность ресурсов и ситуации), деятельностного (деятельность рассматривается как механизм, преобразующий совокупность влияний в развивающие изменения, новообразования личности) [1].

Применительно к профессиональной деятельности исследователи считают, что существует некоторая совокупность свойств человека, рассматриваемая как внутренний потенциал (ресурс), который обеспечивает возможность успешного освоения профессии, высокоэффективную профессиональную деятельность и развитие человека как профессионала. С. А. Дружилов эту совокупность свойств обозначил как «индивидуальный ресурс профессионального развития» и развивал концепцию становления профессионализма человека как реализацию данного ресурса [2, 3].

Особое значение понятию «ресурс» придается в процессе изучения субъектных аспектов управленческой деятельности. По мнению В. М. Денисова, к личным ресурсам управленца следует отнести: административные ресурсы (право управлять и соответствующие полномочия руководителя); профессиональные ресурсы (опыт и знания, которые могут быть использованы в текущей деятельности, но не общая накопленная их совокупность), психологические ресурсы личности руководителя (совокупность личностных характеристик, особенно значимых для исполнения им управленческих обязанностей: совокупность черт, характеристик делового поведения и связанного с ними способа мышления руководителя) [4].

Один из ресурсов, дополняющих процесс формирования и развития ИУК, – это жизненный и профессиональный опыт руководителя. Он непосредственно определяет контуры складывающейся ИУК руководителя в системе ОВД. Опыт как способ познания действительности, основанный на его непосредственном, чувственном практическом освоении, служит важным источником информации о внешнем объективном мире и психической жизни субъекта [5, с. 237].

К началу деятельности у субъекта управления в качестве руководителя в системе ОВД имеется определенный жизненный и профессиональный опыт. Управленческая деятельность выкристаллизовывает из этого опыта наиболее проверенные практикой правила, подходы, приемы, методы и др., прошедшие проверку на практичность и востребованность. В них – квинтэссенция ИУК, так как в достаточно лаконичной форме излагается общая ориентация концепции. Таким образом, накопленный опыт позволяет руководителю сократить затраты времени на постижение «искусства управления», уменьшает вероятность повторения ошибок, вооружает определенным алгоритмом деятельности. Оценивая значение опыта, С. Л. Рубинштейн писал, что способность осмыслить жизнь в большом плане и распознать то, что в ней подлинно значимо – «нечто бесконечно превосходящее всякую ученость, хотя бы и располагающую большим запасом специальных знаний» [6, с. 640–641].

Важную разновидность профессионального составляет управленческий опыт, который, с нашей точки зрения, приобретает субъектом управления на руководящей должности в процессе реализации ряда управленческих функций: целеполагания и планирования деятельности организации, мотивирования, стимулирования, организации и контроля деятельности подчиненных и др. Профессиональный рост руководителя главным образом происходит по двум направлениям: при изучении и присвоении опыта других руководителей (лично взаимодействуя с ними, изучая по различным источникам результаты управленческой деятельности других руководителей и др.) и накапливая собственный жизненный и профессиональный опыт.

Описывая динамику формирования управленческого опыта, исследователи выделяют определенную этапность данного процесса. На начальных этапах профессиональной деятельности действия руководителя изолированы и единичны, в дальнейшем они накапливаются, случайные вариации становятся упорядоченными, общие черты отбираются, подкрепляются и комбинируются. Постепенно складывается привычка действовать определенным образом, и одновременно формируется соответствующая этому образу действия определенная обобщенная картина объекта или ситуации, складывается образ профессионального действия, развиваются умения, формируется личный опыт [7, с. 100].

В связи с изложенным обращает на себя внимание неоднократно отмечавшийся исследователями динамичный характер актуализации элементов опыта как ресурса. Не вся совокупность элементов опыта переходит из ресурсного состояния в актуальное, а только те из них, которые позволяют оказать помощь в предложении вариантов действий в складывающейся в данный момент управленческой ситуации. Это, в свою очередь, дает руководителю возможность легче и быстрее приспособиться к изменчивой действительности [8, с. 112]. Как отмечал А. Н. Леонтьев, прошлые впечатления, события, действия индивида не выступают для него как покоящиеся пласты опыта. «Одно в этом прошлом умирает, лишается своего смысла и превращается в простое условие его деятельности – сложившиеся способности, умения, стереотипы поведения; другое открывается ему в совсем новом свете и приобретает прежде не увиденное им значение; наконец, что-то из прошлого активно отвергается субъектом, психологически перестает существовать для него, хотя и остается на складах его памяти. Эти изменения происходят постоянно...» [9, с. 216].

Анализ ряда источников [например, 10] и результаты собственных исследований управленческого опыта позволяют выделить следующие его разновидности:

мотивационно-смысловой опыт (варианты порождения смыслообразования и смыслоосознания своей управленческой деятельности: «приведение в порядок» своего образа мира и осознание смысла и ценности того, что руководитель делает и должен делать, актуализация устойчивых управленческих мотивов);

ценностный опыт (закрепленные в памяти для последующего применения примеры реализации и проявления собственных идеалов, нравственных норм, мотивов, интересов, убеждений и др., показавшие свою эффективность и востребованность);

рефлексивно-оценочный опыт (результат постоянного переосмысления управленческой деятельности и своего соответствия оптимальным эталонам и личностным ценностям (включает в себя самооценку управленческой подготовленности с выделением в ней главного, существенного и второстепенного, сиюминутного)). События управленческой деятельности активно «перерабатываются» и переживаются руководителем и становятся управленческим опытом. Другими словами, управленческий опыт – постоянный объект самоанализа;

ориентационный опыт (диагностика своего соответствия сложившейся управленческой ситуации и выявление имеющихся у руководителей возможностей). Каждое действие руководителя в процессе управленческой деятельности есть сигнал о том, насколько соответствовал той или иной ситуации конкретный руководитель, чему необходимо учиться, что необходимо приобрести, в каком направлении следует работать над собой и др.;

операциональный опыт (наличие у руководителя средств, форм, методов, приемов, средств, в целом – алгоритма выполнения тех или иных управленческих действий).

Любой опыт как достаточно сложная реальность включает в себя различные слои и элементы психики индивида, иными словами, он индивидуализирован. Вместе с тем опыт руководителя не является абсолютно субъективным и индивидуальным, так как обусловлен предметной практической деятельностью социального характера и, соответственно, обладает объективным содержанием [7, с. 100].

Исследуя имеющийся у руководителя опыт и процесс формирования и развития ИУК, Д. Ю. Варнавский писал, что формирование индивидуальной управленческой концепции в процессе накопления руководителем опыта включает в себя способность видеть собственную систему работы в определенной последовательности, анализировать свою деятельность и деятельность коллег, осуществлять самоконтроль, осмысливать свой опыт (руководитель может объяснить, почему именно так работает, а не иначе, осознает причины возникновения данного явления, понимает, как оно развивалось и как будет развиваться дальше, как отдельные компоненты этого явления связаны между собой и влияют друг на друга), вести постоянный учет своей работы, отмечать наиболее удачные управленческие приемы, замечать просчеты [7, с. 102].

Результаты проводимого нами исследования позволяют внести определенный вклад в раскрытие содержательных и процессуальных сторон сложного взаимодействия опыта руководителя и его ИУК. Был проведен опрос руководителей в системе ОВД, в котором приняли участие 145 человек. При этом мы исходили из базового положения отечественной психологии, требующего взять за основу исследования психологических явлений изучение «одного явления, типичного представителя целого ряда, и выведение отсюда положения обо всем ряде» [11, с. 95]. Средний возраст опрошенных составил 38 лет, средняя продолжительность службы в ОВД – 17,3 года, средняя продолжительность работы в качестве руководителя в системе ОВД – 4,7 года. Респондентам предлагалось ответить на вопросы специально подготовленной анкеты, раскрывающей их представления об эффективном руководителе в системе ОВД. В целом ответы респондентов позволяли выявить уровень сформированности ИУК.

На основе ответов респондентов выборка была разделена (по степени сформированности ИУК) на три группы: респонденты, обладающие системной ИУК (высокий уровень сформированности) ( $N = 24$ ); респонденты, обладающие адаптивной ИУК (средний уровень сформированности) ( $N = 108$ ), и респонденты, обладающие фрагментарной ИУК (начальный уровень сформированности) ( $N = 14$ ). При делении выборки на группы к 1-й относились респонденты, набравшие большее количество баллов, чем в среднем, плюс одно стандартное отклонение (больше,

чем  $M + SD$ ); ко 2-й – имеющие значения в пределах  $M \pm SD$ ; к 3-й – меньшее, чем  $M - SD$ . Таким образом, мы достигали практически типичного равновесия, когда в состав средней – 2-й группы – вошло 73,7 % от общей выборки.

В ответе на один из вопросов анкеты предлагалось указать главные правила управленческой деятельности, выработанные респондентом на основе опыта предшествующей службы на различных должностях. Тем самым ответы на данный вопрос позволили понять, какие уроки для своего управленческого поведения респонденты извлекли из прошлой профессиональной деятельности, изучить влияние управленческого опыта на процесс становления ИУК. Большинство опрошенных, отвечая на данный вопрос анкеты, указывали не менее трех позиций. После опроса с частью опрошенных проводилось уточняющее интервью для получения развернутых интерпретаций на ряд изложенных ими позиций.

Акцент на предложение формулировать правила позволил респондентам сосредоточиться на главных уроках их прошлой управленческой деятельности и в известном смысле заставил строже отнестись к отбору самих правил<sup>1</sup>. Здесь под правилом нами понимается предписание определенного действия (или ряда действий), обеспечивающего эффективность достижения определенной управленческой цели, решения управленческой задачи (по сравнению с ранее применяемыми действиями). Эти правила – своеобразное смысловое ядро ИУК. В них не только «радость побед», но и «горечь поражений».

На значение изучения правил как квинтэссенции опыта, зафиксированных в памяти субъекта деятельности, указывают отдельные исследователи. Так, по мнению Ф. С. Исмагиловой, в процессе накопления опыта вырабатывается и совершенствуется собственная система оценок и критериев процесса, содержания и результатов своей профессиональной деятельности. Эта система не просто включает в себя предписания, правила, требования, нормы и нормативы, на которые должен ориентироваться субъект деятельности. Она особым образом преломляется в его сознании так, что предписания приобретают тот смысл, который вкладывает в него сам человек [14].

В соответствии с нашим подходом опыт приобретает по всем содержательным направлениям концепции и в целом аккумулируется в представлениях респондентов. Среди представлений, раскрывающих содержательную сторону ИУК, следует выделить следующие представления: о себе как субъекте управленческой деятельности; целях и содержании собственной деятельности; необходимых целях и содержании деятельности подчиненных сотрудников и организационных структур в целом; личностно-деловых качествах подчиненных сотрудников; социальных (фоновых, правовых, криминальных, криминогенных и др.) условиях деятельности; вышестоящей управленческой системе, выстраивании взаимодействия с ней и др.

В наибольшей степени в рассматриваемых правилах отразились первые три группы представлений, составляющих ядро ИУК. Причем наиболее актуальными явились правила-представления о личностно-деловых качествах подчиненных сотрудников, об особенностях организационных структур (подразделений) и необходимом управленческом воздействии на них и взаимодействии с ними (88,3 % респондентов), а также представления о целях и содержании собственной деятельности, включающей в себя субъективно должные методы, формы, средства, стилевые и другие проявления этой деятельности (84,9 % респондентов). Другими словами, для респондентов особую важность приобретает поиск ответов на следующие вопросы:

каковы цели и содержание моей управленческой деятельности, каковы приоритеты, нужно ли их корректировать на основе приобретенного управленческого опыта;

каким я должен стать, чтобы реализовать свой управленческий потенциал и достичь субъективно важных для меня целей управленческой деятельности;

кто будет обеспечивать достижение целей моей управленческой деятельности и на каких условиях?

Указанные респондентами правила по степени значимости можно условно разделить на три группы:

правила построения взаимоотношений с подчиненными (88,4 % ответов респондентов);

<sup>1</sup> Обычно под правилом понимается постановление, предписание, устанавливающее порядок чего-нибудь [12, с. 576]; принцип поведения, тот или иной образ мыслей, служащий руководством в чем-либо [13, с. 511].

правила собственного управленческого поведения (84,9 % ответов респондентов); требования к профессионально важным качествам руководителя (53,4 % ответов респондентов).

1-я группа правил по степени значимости тематически охватывает базовые правила «Руководитель – подчиненный», «Индивидуальный подход», «Система мотивации», «Служебный коллектив», «Верность слову», «Обучение и воспитание подчиненных».

Отличительной особенностью правил 2-й группы выступает акцентирование актуальных моментов управленческой деятельности руководителя. К ним были отнесены следующие подгруппы правил: «Уверенность и целеустремленность», «Постановка управленческих задач», «Личный пример», «Приоритеты и системность в работе», «Принятие управленческих решений», «Опора на опыт», «Постоянное саморазвитие» и др. Таким образом, в процессе реализации управленческой функции данные вопросы у опрошенных руководителей были наиболее актуальны.

По мере перемещения от 1-й группы к 3-й увеличивается лаконичность формулировок правил, они начинают изобиловать абстрактностью (например, «Анализ», «Планирование», «Контроль» и др.). Анализ указанных правил показал актуальность отдельных управленческих функций. На основе полученного опыта в центре внимания опрошенных руководителей оказались такие функции, как мотивация и стимулирование подчиненных сотрудников («Своевременная и справедливая оценка работы подчиненных сотрудников»), организация деятельности подчиненных («Сначала создай условия для работы, а затем потребуй»), контроль их деятельности (причем особое внимание обращалось на обеспечение промежуточного контроля, позволяющего предупредить нежелательные последствия) и др.

Изложенные правила позволяют составить представления о востребованных профессионально важных качествах руководителя. На актуальность данного вопроса указывает более половины ответов респондентов. Данные представления являются своеобразной профессионально-нравственной ориентацией для значительного числа респондентов. К числу качеств, важных для эффективной деятельности руководителей в системе ОВД были отнесены честность и порядочность, профессионализм и компетентность, лидерская позиция, ответственность, требовательность, исполнительность и дисциплинированность, целеустремленность, стрессоустойчивость и др. Причем у респондентов 1-й и 2-й групп обнаруживается приоритетность в требованиях к себе как к руководителю. Об этом свидетельствуют ответы каждого второго из 1-й и 2-й групп, в 3-й группе таких только треть. Это говорит об осознании респондентами первых двух групп ведущей роли руководителя во всех процессах жизнедеятельности ОВД.

Представители 1-й группы в своих ответах продемонстрировали действие так называемого фактора геликоптера – умение подняться над частностями и увидеть главное [15, с. 340], в то время как представители двух других групп в изложении своих правил в большинстве случаев «замыкались» в рамках своих подразделений. У респондентов, обладающих системной ИУК, виден выход за пределы собственных организаций и подразделений, ими в полной мере отражена «внешняя среда» управленческой деятельности. Особенно это заметно на акценте, который делали респонденты 1-й группы, описывая правила взаимодействия с вышестоящим руководством.

В целом у респондентов, обладающих системной ИУК, более оптимистичный взгляд на управленческую деятельность и на свое место в ней. Об этом свидетельствует количество приводимых неэффективных и малоэффективных правил: если у респондентов 1-й группы только один указал такое правило («Инициатива наказуема»), то у представителей 2-й и 3-й групп соответственно шесть и два упоминания о таких правилах. Содержание таких высказываний варьируется от определенной абсолютизации некоторых вариантов авторитарного стиля управления до демонстрации достаточно пассивной управленческой позиции. В целом только 6 % респондентов указывали неэффективные и малоэффективные правила. Учитывая, что каждый респондент указывал не менее трех правил, неэффективные и малоэффективные правила в целом «растворились» в общем числе правил.

У 12,4 % респондентов некоторые правила приобрели характер афоризмов<sup>1</sup>. На наш взгляд, афористичность ряда правил свидетельствует о продуманности излагаемых подходов, глубоко-

<sup>1</sup> Афоризм (от греч. aphorismos – определение) – краткое и выразительное изречение, содержащее обобщающее умозаключение [12, с. 32].

ком и всестороннем погружении в повседневную управленческую деятельность. Некоторые из этих правил настолько верно передают суть исполняемой респондентами управленческой роли, что их стоит привести: «Все вместе мы сможем все», «В управлении нет ничего невозможного», «Всегда оставайся Человеком», «Делай работу по-офицерски», «Советуйся с подчиненным, ты не теряешь свой авторитет» и др. В целом афористичность правил в наибольшей степени характерна для респондентов с системной ИУК (29,2 % респондентов) и в наименьшей – для респондентов 2-й группы (6,5 % респондентов).

Таким образом, опыт как источник познания окружающей действительности вооружает человека определенным алгоритмом жизнедеятельности. Любой опыт как достаточно сложная реальность индивидуализирован.

Важной разновидностью профессионального опыта является управленческий опыт – опыт, приобретаемый субъектом управления на руководящей должности в процессе реализации управленческих функций: целеполагания и планирования деятельности организации, мотивирования, стимулирования, организации и контроля деятельности подчиненных и др. Управленческий опыт бывает мотивационно-смысловым, ценностным, рефлексивно-оценочным, ориентационным и операциональным.

Важнейшим источником формирования и совершенствования ИУК является управленческий опыт руководителя и переосмысленный опыт других руководителей. Результаты исследования актуализируют проблему ИУК и ее практическое значение. Востребовано обучение в различных формах служебной подготовки руководителей в системе ОВД навыкам анализа и совершенствования своей ИУК. Наличие у руководителя системной ИУК упорядочивает управленческие замыслы и пути их реализации, производит своеобразную «инвентаризацию» накопленного жизненного и профессионального опыта и позволяет повысить эффективность управленческой деятельности.

#### Список использованных источников

- Капиева, К. Р. Психический ресурс личности: паттерны и детерминанты развития / К. Р. Капиева // Гуманизация образования. – 2015. – № 3. – С. 75–81.
- Дружилов, С. А. Индивидуальный ресурс профессионального развития / С. А. Дружилов // Актуал. проблемы соврем. науки. – 2002. – № 4. – С. 269–272.
- Дружилов, С. А. Индивидуальный ресурс человека как основа становления профессионализма / С. А. Дружилов. – Воронеж : Науч. кн., 2010. – 260 с.
- Денисов, В. М. В начале был менеджер... [Электронный ресурс] / В. М. Денисов. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/management/people/denisov.shtml>. – Дата доступа: 30.09.2023.
- Краткий психологический словарь / ред.-сост. Л. А. Карпенко ; под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – 2-е изд., расш., испр. и доп. – Ростов н/Д : Феникс, 1998. – 512 с.
- Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – СПб. : Питер, 2004. – 713 с.
- Варнаровский, Д. Ю. Сущностно-содержательные особенности влияния профессионального опыта на развитие управленческой компетентности руководителя / Д. Ю. Варнаровский // Акмеология. – 2012. – № 4. – С. 100–102.
- Филипенко, С. А. Личностное знание и личностный опыт в процессе самосознания / С. А. Филипенко // Философия и культура. – 2012. – № 11. – С. 110–119.
- Леонтьев, А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М. : Политиздат, 1975. – 130 с.
- Скобелев, Д. Жизненный опыт как критерий личностного развития в старости [Электронный ресурс] / Д. Скобелев. – Режим доступа: <https://www.pandia.ru/text/80/187/43224.php>. – Дата доступа: 30.09.2023.
- Выготский, Л. С. Исторический смысл психологического кризиса. Методологическое исследование / Л. С. Выготский // Психология. – М. : Эксмо ПРЕСС, 2002. – С. 14–120.
- Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеол. выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова ; Рос. акад. наук, Ин-т рус. яз. им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М. : А ТЕМП, 2006. – 944 с.
- Ушаков, Д. Н. Толковый словарь современного русского языка / Д. Н. Ушаков. – М. : Аделант, 2013. – 800 с.
- Исмагилова, Ф. С. Профессиональный опыт специалистов и управление им в условиях формирования рыночной экономики : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.03 / Ф. С. Исмагилова. – М., 2000. – 382 л.
- Свенцицкий, А. Л. Организационная психология : учеб. для вузов / А. Л. Свенцицкий. – М. : Юрайт, 2014. – 504 с.

Дата поступления в редакцию: 15.10.2023