**Содержание.**

Введение.

1. Место психологии в управленческом процессе.
2. Психология управления и предмет её изучения.
3. Психологические требования, предъявляемые к руководителю.
4. Воспитательная функция руководителя.
	1. Характер исполнителя и его формирование руководителем.
	2. Настроение исполнителей и возможность его изменения с целью более эффективной работы.
	3. Внимание. Необходимость и возможность его выработки руководителем.
5. Имидж руководителя с психологической точки зрения.

Заключение.

Список использованной литературы.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  КККМТ.080501.К06ПЗ |
|  |  |  |  |  |
|  Изм | Лст | № докум | Подпись | Дата |
| Разработал |  |  |  | Понятие о психике. | Лит | Лист | Листов |
| Проверил |  |  |  |  |  |  |  2 |  16 |
|  |  |  |  |  К031МН |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Введение.**

Деятельность руководителя имеет многообразный характер. Чтобы успешно осуществлять эффективную работу предприятия, принимать оптимальные решения, работать с людьми, талантливый руководитель должен сочетать в себе способности, опыт, знания, и умение их применения. Руководитель должен иметь подготовку во многих сферах жизнедеятельности. Однако наиболее интересной из них мне показалась сфера психологии.

Работа руководителя – это, прежде всего работа с людьми, которая является одним из самых сложных видов деятельности. Уже один только этот факт порождает необходимость психологической подготовки менеджера. Руководитель должен знать, как вести себя с исполнителями, корректировать своё поведение в зависимости от их состояния, уметь выявить сильные стороны исполнителей и заметить их недостатки с целью наиболее эффективного распределения кадров. Его обязанность – создать сильный сплоченный коллектив, в котором каждый его член занимает своё место, в котором сведены к минимуму возможности возникновения конфликтных ситуаций, который способен слаженно и эффективно работать. Менеджер должен изучить и использовать те факторы окружающей среды, которые оказывают благоприятное влияние на исполнителей и повышение эффективности работы коллектива. Выполняя воспитательную функцию, руководитель должен активизировать, развивать в исполнителях те их личностные качества, которые способствуют более плодотворной работе отдельного исполнителя и коллектива в целом.

Все эти многообразные функции менеджера невозможно осуществить, не обладая достаточными знаниями в области психологии и опытом их применения в практической деятельности.

В данной работе будет рассмотрена и обоснована необходимость психологической подготовки менеджера, а также некоторые способы и методы применения менеджером своих психологических знаний в практической деятельности.

1. **Место психологии в процессе управления.**

Современный мир, постоянно и быстро изменяющийся предъявляет особые требования к такой науке как психология, которая должна не только измерять и оценивать, но и прогнозировать, проектировать, формировать. По мнению многих исследователей, психологи в настоящее время вынуждены заниматься планированием изменений личности, профилактикой личностного регресса.

Необходимо, чтобы руководители организации проявили дальновидность и признали высокую значимость психологического фактора в работе организации. В свою очередь важно, чтобы психологи тоже научились оказывать действенную практическую помощь и строить эффективные деловые взаимоотношения.

В настоящее время в практической психологии разработаны формы и методы работы, опробованы целевые программы социально - психологической поддержки для всех групп служащих. Применение разработок отечественной практической психологии в организациях, адаптация западных программ, а также создание новых специализированных циклов лекций, семинаров, деловых и игровых тренингов для специалистов будут способствовать эффективности работы организации.

Практика показывает, что область межличностных отношений всегда остаётся для руководителя постоянной сферой неопределённости в силу своего субъективизма, поэтому руководитель чувствует себя в ней очень неуверенно.

**2. Психология управления и её предмет изучения**

Управление насквозь пронизано психологическим содержанием, т.к. главным действующим лицом его является человек со своими способностями, интеллектом, мотивацией, личностными и другими особенностями. Как сложное системное образование, управление связано со многими переменными, в том числе и психологическими. Поэтому возникла особая наука – *психология управления*. Она существует и развивается на стыке двух наук: психологии и управления. Психология управления, как часть науки управления, имеет непосредственное отношение к изучению разработки повышения качества жизнедеятельности организации. Психология управления является направлением психологической науки, она изучает психику человека, даёт психическую характеристику его управленческой деятельности и анализирует качества необходимые для её успешного осуществления.

Психология управления в качестве предмета своего изучения имеет дело с человеком, его психикой и особенностями деятельности. Предмет изучения психологи управления чрезвычайно разнообразен. Можно выделить следующие его составляющие:

1. Предметом психологии управления являются психологические особенности руководителя и исполнителей. Качества руководителей, психологическая характеристика управленческой деятельности не изучаются в других отраслях психологии, а составляют предмет только психологии управления.

2. Эффективность деятельности человека обуславливается не только степенью его профессиональной подготовки, но и психологическим состоянием, в котором находится человек в данный момент. Поэтому изучение различных факторов, оказывающих благоприятное или отрицательное влияние на психическое состояние человека, имеет большое значение для повышения эффективности его работы.

3. Психология управления изучает особенности информации, существующей между руководителями и исполнителями, раскрывает психологические особенности этой информации.

4. Психология управления изучает взаимоотношения между руководителем и исполнителем, взаимоотношения между членами руководимого коллектива.

Изучая особенности психики человека в управленческой деятельности, психология управления даёт рекомендации по использованию этих факторов в управлении. Эта особенность характеризует её как прикладную науку.

Развитие управленческих кадров, способных эффективно осуществлять деятельность в условиях рыночной экономики, являющееся актуальной проблемой для современной России, невозможно без активизации научных исследований в области психологии управления.

1. **Психологические требования, предъявляемые к руководителю как к организатору.**

Одно из первейших требований к качествам руководителя составляет его умение создавать коллектив. От того, каким будет созданный тем или иным руководителем коллектив, будут зависеть и успехи в его управленческой деятельности. В связи с этим к руководителю предъявляются определённые психологические требования.

Руководитель должен обладать творческим мышлением, богатым, но реальным воображением.

Умение руководителя определить в каждом работнике ту структуру качеств, которыми должен обладать кандидат на занятие должности, составляет важное условие правильного подбора и расстановки кадров.

Формирование коллектива связано с решением проблемы психологической совместимости. Это требует от руководителя, чтобы он знал психологические особенности работников и умел их учитывать при формировании отдельных звеньев коллектива. Такой подход позволит ему воздействовать на формирование лучшего социально –психологического климата в коллективе. А как показывают американские и японские исследования в области менеджмента стабильных результатов добиваются фирмы, в которых царит спокойная морально-психологическая обстановка.

Важнейшим моментом в управленческом процессе является принятие управленческого решения. Каждый руководитель должен видеть проблемы, которые выдвигаются условиями руководимой им системы. Каждому руководителю надо выбрать и сформировать в себе чувство нового, умение анализировать, из бесчисленного количества информации и фактов выделять важнейшие вопросы.

Систематизация чужого опыта и готовых идей с целью использования их, когда это необходимо, является существенным условием организации научного труда руководителя.

Другим качеством, характеризующим хорошего руководителя при изучении того или иного решения, является чувство ответственности, с которым он должен относиться к данному решению.

Для выяснения и выбора самого правильного подхода к решению проблемы большое значение имеет умение руководителя советоваться. Умение руководителя советоваться в значительной степени определяет эффективность его деятельности. Не менее важно и умение руководителя анализировать мнения людей.

Оперативность принятия решения и его качество зависят от степени продуктивности умственной деятельности, умения использовать и применять имеющиеся знания и накопленный опыт. Поэтому и гибкость ума, и оперативность памяти – важные и необходимые черты каждого руководителя.

Не меньшее значение при подготовке принятия решения и его принятии имеют и волевые качества – инициативность, самостоятельность, решительность и смелость.

Таковы психологические требования, предъявляемые к руководителю. Совершенствуя себя и свои профессиональные навыки, руководитель должен в первую очередь развивать те качества, которые соответствуют предъявляемым требованиям.

1. **Воспитательная функция руководителя.**

# Если у кого-то что-то плохо получается,

# значит, он слишком мало занимается

*своими рабочими.*

*А.Морита, президент фирмы ‘Сони”.*

Основное, что характеризует труд руководителя – это то, что он, прежде всего, работает с людьми. В процессе решения задач управления ему приходиться направлять действия и давать указания своим сотрудникам. Оказывая на них воздействие, он помогает их формированию как работников и всесторонне развитых личностей. Управленческая деятельность – это непрерывный процесс воздействия руководителя в направлении совершенствования исполнителя.

Работа с людьми требует от руководителя, чтобы он следовал педагогическим принципам индивидуального подхода. Индивидуальный подход, учитывающий возрастные, половые и психологические особенности личности, является необходимым условием успешной деятельности руководителя.

Знания и поведение руководителя в определённой степени воздействует на психологию сотрудников. Руководитель воспитывает исполнителей в процессе всей работы. Вопрос о совершенствовании человека связан, прежде всего, с развитием его способностей. Всё это теснейшим образом связано с определёнными изменениями, как в познавательной, так и в эмоциональной и волевой сферах психической деятельности человека.

**4.1. Характер исполнителей и его формирование руководителем**

*Власть над собой - самая высшая власть,*

*Порабощённость своими страстями –*

*самое страшное рабство.*

*Сенека.*

Во взаимодействии человека со средой и с другими людьми выявляется множество его социально-психологических особенностей. Многие из них несущественны, кратковременны или не влияют на его отношение к окружающему миру. Но есть у каждого человека такие индивидуально-психологические черты, которые проявляются постоянно и отличают одну личность от другой. Это черты характера, выраженные отчётливо, определяющие одна другую и а стиль действий и отношений к окружающим обстоятельствам и людям. Характер – это основной психический склад человека.

Характер проявляется и формируется в делах и поступках. Характер формируется в преодолении трудностей и препятствий.

В воспитании характера необходимо, прежде всего, сформировать истинные убеждения, представления и идеалы. Это важнейшие условия формирования сильного характера. Одновременно следует добиваться, чтобы человек не только знал, но и реализовывал свои убеждения в жизни и труде. Его мировоззрение не должно быть оторвано от практики.

Воспитание деловитости, дисциплинированности, расторопности, активности – есть борьба за личность рабочего. Эта борьба требует на любом участке создать условия, при которых нет простоя в работе, при которых у труженика заняты и голова и руки в течение всего рабочего дня.

Неотъемлемая черта характера – дисциплинированность – точное соблюдение должностных инструкций, правил работы, норм поведения. Дисциплинированность воспитывается, когда неизменно выполняются требования руководителя, все режимные положения организации. В ходе их выполнения преодолеваются трудности, препятствия.

Воспитывая моральные (доброта, деликатность), эмоциональные (весёлость, страстность) и волевые (настойчивость, критичность) черты характера, руководитель, прежде всего, показывает пример поведения. Руководитель не должен забывать об индивидуальном подходе, не упускать возможность одобрить и похвалить лучшие проявления характера и отметить недостатки в поведении людей.

Важную роль в формировании характера играет самовоспитание. Прямой обязанностью руководителя является стремление указать подчинённому наиболее эффективные пути устранения недостатков, эффективные приёмы самовоспитания, преодоления вредных привычек.

Не следует забывать, что характер – не врождённое качество личности. Он формируется и совершенствуется в течение жизни. Человек непосредственно участвует в выработке своего характера, и сам несёт ответственность за его отрицательные проявления. В народе очень верно подмечено:

*Посеешь поступок – пожнёшь привычку,*

*посеешь привычку – пожнёшь характер,*

*посеешь характер – пожнёшь судьбу.*

Характер каждой личности индивидуален и в своём роде уникален, однако можно выделить ряд черт, присущих всем характерам. Эти черты по-разному компонуются, сочетаются и проявляются в характере каждой личности, доля их участия в определении характера также различна. *Акцентуация* – чрезмерное участие отдельных черт характера. Для умелого руководителя, обладающего определённой психологической подготовкой, важно к какой акцентуации относится характер исполнителя, чтобы подобрать наиболее подходящие для данной личности способы и методы формирования характера. Можно привести следующие примеры основных акцентуаций и соответствующих им способов воздействия на состояние личности с целью формирования характера:

*Конформный тип.* Основная черта такого типа – соглашательство, отсутствие инициативы, смелости, решительности. Чтобы избежать соглашательной позиции такого работника, руководитель должен предлагать ему высказывать своё мнение первым во время всевозможных собраний, совещаний.

*Эмоционально-лобильный тип.* Это люди с неустойчивым настроением, которое изменяется даже по ничтожному поводу. Они очень чувствительны как к похвале, так и к порицанию. Руководителю важно вовремя приободрить такого слушателя.

*Экзальтированный тип.* Такие люди легко восторгаются, восхищаются по причинам, на которые большинство людей могут не обращать внимания. Но в то же время часто впадают в отчаяние, легко разочаровываются. Руководитель должен выявить его сильные стороны и поручить такому человеку задания, соответствующие его сильным сторонам.

Можно назвать и другие распространённые типы акцентуации: гипертимный, истерический, аффектно – застойный, шизоидный.

*Выразительные признаки характера.* О характере человека говорят его поза, походка, жесты, мимика, дистанция общения. В психологии существует понятие вербального и невербального общения. Вербальное общение, – что человек говорит, невербальное – как человек говорит. Если эти 2 уровня не совпадают, то с человеком трудно общаться, возникают отрицательные эмоции по отношению к нему. Поэтому менеджер должен умело пользоваться невербальным общением.

Руководитель чаще всего не задумывается о воспитывающем влиянии своей позы, о том, что поза выдаёт его характерные черты. Например, поза, когда он одной рукой облокачивается на стол, другой упирается в бок, а тело наклоняет в противоположную сторону, создаётся впечатление о его высокомерии и самолюбовании.

Внимательно наблюдая и оценивая невербальные признаки (позу и момент её изменения, дистанцию, глаза, жесты, мимику), внимательный руководитель может определить настроение исполнителя, его отношение к руководителю и к решаемой проблеме. Однако оценивать характер по мимике и жестам следует очень осторожно. Для правильной оценки берётся сумма жестов, подкреплённая внимательным наблюдением за поведением человека.

Чтобы на практике, т.е. общаясь с исполнителями, руководитель мог правильно определить акцентуацию характера исполнителя, подобрать и применить методы работы с ним, соответствующие типу акцентуации личности, в правильном направлении воздействовать на формирование характера личности и, наконец, верно истолковывать и правильно применять выразительные признаки общения, ему требуются психологическая подготовка, знания и опыт их применения.

* 1. **Настроение исполнителей и возможность его изменения с целью более эффективной работы.**

Чтобы умело руководить подчинёнными, следует учитывать особенности их настроения. Люди резко различаются между собой по устойчивости настроений.

Мы непроизвольно стараемся воспроизвести чужое настроение, и у нас актуализируются ощущения, соответствующие этому настроению. Интерпретация чужого эмоционального состояния, как правило, зависит от собственного настроения. От одного человека другому благодаря механизму подражания передаётся настроение гнева, печали, радости, хорошее или плохое настроение.

Связь настроения с чертами характера не всегда однозначна. Настроения могут одинаково называться, но существенно отличаться друг от друга.

Высокая требовательность коллектива к каждому своему члену, умение управляющего создать положительный морально – психологический климат в коллективе, вдохновить каждого подчинённого, поддержать его творческое отношение к труду, позаботиться о его хорошем настроении создают психическую готовность к работе.

Настроение динамично, Оно может улучшаться или ухудшаться в зависимости от стихийных воздействий окружающей среды. Однако изменять настроение можно и преднамеренно.

Раньше, когда в производственной деятельности заботились только о количестве и качестве продукции, настроение тружеников производилось эпизодически, и это было оправдано. Теперь же, когда от рабочих и служащих требуется помимо опыта готовность к самостоятельному принятию решений, всё большую роль в процессе производства играет их настроение. И подвергать его воле случая нельзя. Ведь в зависимости от настроения эффективность труда может повыситься или понизиться до 70%.

Сознательное управление настроением требует постановки руководителем перед собой чёткой цели. А для этого необходимо знать, при каких психических состояниях данная деятельность будет производиться наиболее успешно и в каком настроении работники находятся в данный момент.

Таким образом, управление настроением требует знания душевного состояния рабочих и служащих в начале трудового дня, выявления расхождения этого психического состояния с оптимальным, устранения отрицательного настроения и формирования положительного, оптимального.

Каждое слово руководителя, поручение, его внешний вид или задание, самое незначительное замечание непосредственно отражаются на настроении исполнителей. Как именно воздействуют на данного человека слово, игра, улыбка можно определить только внимательно наблюдая за реакцией рабочих на каждый поступок. Именно в активизации подчинённых, в регулировании их настроения заключается основная трудность, а можно сказать деликатность управленческой деятельности.

**4.3. Внимание. Необходимость и возможность его выработки руководителем.**

*Внимание есть именно та дверь,*

*через которую проходит всё,*

*что только входит в душу человека.*

*К.Д.Ушинский.*

Проблема внимания играет важную роль в психологии менеджмента, в работе с людьми. Внимание в менеджменте – это процесс избирательного сосредоточения сознания на подчинённых, на процессе их труда, на выпускаемой ими продукции. Другими словами – это контроль за людьми, их деятельностью и её результатами. Внимание – чувственная функция. Внимание – не самостоятельная форма психического отражения, а организация различных форм, делающая отражение более или менее отчётливым. Под вниманием понимают не отдельный психический процесс, а одну из сторон психических процессов, включающую направленность, сосредоточенность сознания на отдельных объектах или явлениях и предполагающую увеличение степени интеллектуальной, сенсорной и двигательной активности.

Внимание внешне характеризуется слегка подтянутым животом, напряжением силы, развёрнутыми плечами и особым взглядом, активным, напряжённым, переводимым с одного объекта внимания на другой, фиксируемого на лицах подчинённых.

Невнимание, наоборот, можно обнаружить по сонному выражению лица, безразличному взгляду, направленному поверх голов подчинённых в неопределённость, вялой речи.

Внимание руководителя многопланово. Он вынужден сосредотачивать своё внимание на подчинённых, следить за их отношением к работе, не упускать из поля зрения организованность и порядок на рабочих местах, наличие исправного инвентаря и оборудования, количество и качество выпускаемой продукции, поддерживать активность рабочих на высоком уровне.

Опытный руководитель всем своим поведением показывает, что подчинённый - в центре его внимания. Он смотрит не в сторону, не поверх голов людей, а прямо в глаза, внимательно, не отвлекаясь, слушает говорящего. Он не упускает случая поинтересоваться здоровьем подчинённого, поздравить его с днём рождения, похвалить за успехи детей и внуков. Квалифицированный руководитель проявляет живой интерес к производственному процессу.

Проявление на протяжении длительного времени внимание превращается в черту характера – *внимательность.* Внимательность предусматривает планирование своих действий, принятие взвешенных решений предусмотрительность в отношении к подчинённым и коллегам. Эта черта характера была тщательно изучена американкой Э.Лангер. Исследователь установила, что активная деятельность увеличивает внимательность, активизирует испытуемых и даже увеличивает продолжительность их жизни.

Естественно, что проявление внимания в столь обширных сферах деятельности руководителя, поддержание его постоянно, в любой момент производственного процесса, и тем самым воспитание в себе внимательности требует от руководителя немалых сил (и психологических и физических). Чтобы реализовать своё внимание должным образом, менеджеру необходима психологическая подготовка, знание упражнений по концентрации внимания и опыт их применения.

Выполняя воспитательную функцию, опытный менеджер может воздействовать на внимание подчинённых, направляя его в то или иное русло, развивая внимательность. Внимание менеджера – большая воспитательная сила. Если подчинённый видит, что менеджер внимательно следит за ним, чувствует его настроение, состояние здоровья, учитывает усталость, моральное состояние, - он значительно лучше работает, относится к старшему.

Внимание проявляется в деятельности. Осуществление любой деятельности требует больших или меньших волевых усилий. Значит, волевое воспитание неизменно ведёт к воспитанию внимания. Волевые усилия легче проявлять при положительном отношении к делу. Но преодоление трудностей лучше формирует волю, а значит и внимание. Вот почему так важно приучить себя и подчинённых быть внимательным не только тогда, когда работа интересна, но и испытывать радость, удовольствие от успешного выполнения долга, обязанностей.

При выполнении работы ничто не должно отвлекать внимание. Рабочее место нужно организовать так, чтобы всё необходимое было под рукой. Легче поддерживать внимание в тишине или при негромкой мелодичной музыке. Однако если такие условия создать не удаётся, можно, выработав устойчивое внимание, плодотворно работать в любой обстановке.

При выполнении любого задания, при объяснении материала подчинённым необходимо соблюдать логическую связь между отдельными разделами работы. Если какое-то звено в работе или объяснении выпадает, сознание подчинённых упирается в преграду и внимание ослабевает. Примерно то же возникает при монологическом изложении материала. Объясняя, следует стремиться к диалогу. Изредка целесообразно допускать ошибки и поручать исполнителям и слушателям обнаруживать исправлять их. Таким образом, люди вынуждены активно работать и поддерживать внимание на оптимальном уровне.

**5. Имидж руководителя с психологической точки зрения.**

Результаты исследований, проведённых в США, свидетельствуют о том, что от имиджа существенно зависят шансы получить работу и успехи в деловой карьере. Конкуренция на рынке труда не гарантирует поступления на работу только за счёт образования и профессионального опыта. Работодатели предъявляют обширные требования, в частности и к имиджу, если это работа с людьми. Значит и для умелого менеджера имидж играет важнейшую роль.

Американские психологи Нолл и Тенкерслей утверждают:

-Важнейшими слагаемыми позитивного имиджа считаются коммуникативные способности (умение вести переписку, разговаривать с людьми в различных ситуациях, литературный язык и чёткая артикуляция). Далее в порядке ранжирования следуют различные аспекты внешности – ухоженность, облик (общий вид, фигура, физическая форма, одежда) и хорошие манеры.

-Директора фирм и руководители отделов по работе с персоналом считают подходящий имидж более важным условием для карьеры, чем курсы по повышению квалификации.

-Все респонденты считают, что процветание предприятия напрямую зависит от его имиджа.

Подобрать костюм, рубашки, галстуки, пуловеры, аксессуары и т.д. так, чтобы они сочетались друг с другом, соответствовали обстановке и, в то же время, отражали внутреннее состояние личности требует немалых навыков, знаний, в том числе и по психологии. Кроме того, формируя имидж, необходимо учесть такие компоненты как звучание голоса, коммуникативные способности, умение вести себя в обществе, контакт взглядом, подача руки, осанка, физическое здоровье, ухоженность (волосы, кожа, руки и т.д.), манеру одеваться – свой стиль, хорошие манеры (воспитанность). Менеджеру необходимо умело сочетать и изменять в зависимости от сложившейся обстановки все эти факторы, что требует в том числе и психологической подготовленности.

**Заключение.**

Целью данной работы было выявление места психологии в управленческом процессе, а также обоснование необходимости психологической полготовки менеджера.

Психология в последнее время приобретает всё большее значение в практической деятельности, в том числе и в производстве. Всё больше психологов принимают на работу на крупные предприятия, всё больше исследований и экспериментов проводится в области психологии в связи с производственным процессом. Но особое значение психологические знания имеют в управленческом процессе.

Обладая психологической подготовкой, талантливый менеджер сможет эффективно осуществлять свои функции, руководить работой предприятия. Психологическая подготовка поможет менеджеру в общении с подчинёнными, он сможет лучше понять их потребности и мотивацию к деятельности. Он сможет избежать конфликтных ситуаций как внутри коллектива, между исполнителями, так и между исполнителями и подчинёнными. Умелое применение психологических знаний в сочетании с другими благоприятными условиями развития производства приведут к повышению эффективности работы предприятия и увеличению прибыли. Психологическая подготовка необходима менеджеру в целях совершенствования самого себя, своих личностных качеств и подчинённых. В конце концов, менеджер может использовать свою психологическую подготовку в контакте с руководителями более высокого уровня, склоняя их к своей точке зрения.

Напротив, отсутствие достаточных знаний в области психологии или опыта их применения в практической деятельности может стать прямым препятствием в осуществлении руководителем своих функций, привести к падению эффективности производства.

Итак, проанализировав выше изложенный материал, я могу сделать вывод о том, что психологическая подготовка имеет особое место в управленческой деятельности. Изучению психологии и применению этих знаний на практике следует уделить особое внимание при обучении, переподготовке или повышении квалификации менеджеров.

**Список использованной литературы.**

1. Розанова Парадоксы и противоречия управления // Управление персоналом.-1998.-№1.

2.О.Щербакова, Г. Мышленник Российский предприниматель: психологическая модель личности // Экономика и управление.-1998.-№1.

3. М.И. Станкин Характер – внутренний фатум // Управление персоналом.-1998.-№3.

4. Филипп Генов Психология управления. Прогресс,1982.

5. Е.Г. Молл Планирование своей карьеры руководителем // Вопросы психологии.-1998.-№3.

6. Н.В. Самоукина Работа социального психолога в банковской системе // Вопросы психологиии.-1997.-№4.

7. А.Н.Ельцов Руководитель не может позволить себе иметь плохое настроение // Управление персоналом.-1998.-№2.

8. С.Е.Оболенский Имидж делового мужчины // Управление персоналом.-1998.-№2.

9. М.И. Станкин Порхающее и липкое (о внимании с пониманием) // Управление персоналом.-1998.-№1.