

УДК 159.9: 316.6

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА В АКМЕОЛОГИЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ



**Чирковская Елена Георгиевна**, кандидат психологических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС); просп. Вернадского, 84, Москва, Россия, 119606; e-mail: tchirkovskaya@mail.ru



**Клименко Марина Александровна**, директор филиала ООО «Хилл Менеджмент Интернэшнл ГмбХ (Австрия)»; Краснопресненская наб., 12, Москва, Россия, 123610; e-mail: marina.klimenko@hill-moscow.ru

### РЕЗЮМЕ

Описаны возможности использования организационной диагностики в акмеологическом консультировании руководителей организации. Авторы рассматривают организационную диагностику как инструмент сбора существенной, комплексной и полной информации, позволяющей выделить особенности организационного поведения и организационной культуры, создать информационный содержательный контекст и проблемное поле для последующего акмеологического консультирования руководителя организации, членов его управленческой команды и ключевых сотрудников. Авторы исходят из того, что организационное консультирование будет носить выраженную акмеологическую направленность, если содержание деятельности консультанта будет ориентировано на решение акмеологических задач, связанных с развитием организационной, социальной среды организации, поиском оптимальных путей реализации стратегии компании её персоналом. В статье описывается методика проведения организационной диагностики с помощью интервью и специально разработанного для этих целей опросника. Авторы описывают эмпирические результаты организационной диагностики, полученные в ходе собственного научного исследования. Эмпирической базой выступило российское подразделение

крупного европейского медиахолдинга. Представленные результаты эмпирического исследования направлены на поиск инновационных подходов, технологий и методов акмеологического консультирования руководителей организации.

**Ключевые слова:** организационное акмеологическое консультирование, организационная диагностика, организационное поведение, социальная среда организации, интервью, организационное развитие.

Опираясь на многочисленные исследования и научные взгляды К. А. Абульхановой, А. А. Бодалева, А. К. Марковой [1], А. А. Деркача [4; 5; 6], В. Г. Зазыкина [6; 7], Г. И. Марасанова [12; 13] и др., мы считаем, что организационное консультирование будет носить выраженную акмеологическую направленность, если содержание деятельности консультанта будет ориентировано на решение акмеологических задач, связанных с развитием организационной, социальной среды организации, поиском оптимальных путей реализации стратегии компании её персоналом. Управленческое консультирование для акмеолога — это пространство профессионального общения с группой, коллективом, объединением людей, связанных рамками действующей организации (предприятия, учреждения), а функция акмеолога-консультанта проявляется в умении быть катализатором групповых процессов.

По мнению Г. И. Марасанова, акмеологическое преобразование руководителя, его управленческого сознания возможно только при условии его личного участия в «коллективных событиях, в которых порождаются инновации и приоритеты». При этом ключевым местом стратегии индивидуального консультирования выступают, на его взгляд, коллективные инновационные события (рефлексивные семинары, тренинги с «погружениями» и пр.), где происходят переосмысление руководителем своего отношения к существующим системам, изменение самоотношения к каким-либо значимым аспектам организационного поведения или системного построения, посредством смысловой (анализ, целеполагание, самоопределение и пр.) либо содержательной (экспертиза, рефлексия, проекция, инновация и пр.) нагрузки [12; 13].

Всё это предполагает использование акмеологических технологий. Эти технологии направлены на развитие внутреннего потенциала человека, повышение его профессионализма посредством рефлексии собственного и группового опыта, объективного анализа ситуации и осознания собственной субъективной позиции. Объектом технологизации становятся личностные зоны развития человека, его компетентность, способы и средства управленческой деятельности, исходя из того, что управленческая деятельность является одновременно и индивидуальной (принятие управленческого решения), и интраиндивидуальной (учитывающей множество обратных связей) [4; 5; 6].

Как указывает в своей работе Е. С. Щеголенкова, технология акмеологического консультирования нацелена на восстановление субъектной позиции специалиста, включающей следующие черты: высокий уровень рефлексивных способностей, конструирование коммуникативных связей; способность к эмоциональной и поведенческой саморегуляции, высокой мотивации на саморазвитие [14].

В связи с этим инструментом для самоанализа субъектной позиции руководителя выступает комплексная содержательная информация — анализ результатов организационной диагностики, задающий проблемное поле и контекст последующего индивидуального или группового консультирования руководителя по вопросам организационного развития.

Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич и Д. Х. Доннелли понимают организационное развитие как процесс подготовки и регулирования перемен в организационных условиях [4]. А. Н. Занковский понимает организационное развитие как необратимое, направленное и закономерное изменение организации, которое является объективным процессом, независимым от желания членов организации. В связи с планированием организационного развития он выделяет один из компонентов такого планирования — организационно-психологическое проектирование, целью которого он считает определение социальных аспектов процесса реорганизации [8].

Таким образом, объектом акмеологического консультирования выступает управленческое сознание руководителя организации, способствующее наращиванию его управленческой компетентности в области

развития осознанного отношения к организационному развитию, направленному как на преобразование, так и на реорганизацию, а организационная диагностика будет выступать его необходимым условием. А. О. Блинов, С. А. Липатов, В. В. Ковалёв в своих работах отмечают, что диагностика предприятия позволяет оценить его текущее состояние, произвести сравнительный анализ внутренней и внешней среды [2; 11; 9]. Организационная консалт-диагностика, по мнению Ю. Д. Красовского, — это такое изучение организации, которое выявляет патологические особенности управления, оценивает проявления позитивных и негативных факторов организационной среды, обнаруживает скрытые ресурсы организационного развития и предлагает конкретные рекомендации руководителю по преодолению рассогласования управленческих отношений [10].

Исследование проводилось на базе одного из подразделений крупного европейского медиахолдинга, существующего в России с 1987 года, издаёт более 80 периодических журналов, около 60 специальных выпусков своих брендов, а также успешно развивает цифровое направление и разрабатывает приложения для мобильных устройств. На момент проведения исследования перед российским представительством была поставлена задача по смене бизнес-модели, которая требует от организации и её сотрудников большей гибкости, оперативного реагирования на быстроменяющийся спрос и инновации, появляющиеся на рынке медиауслуг. В течение последних нескольких лет в компании менялись рабочие процессы, организационная и управленческая структура, что повлияло на эмоциональное состояние большей части сотрудников, давно работающих в компании, снизив их трудовую мотивацию, вовлечённость в процесс труда, инновационную активность, стал ухудшаться деловой имидж организации. Новая концепция организационного развития вскрыла ценностный конфликт между «новой организацией» и ключевыми сотрудниками. В связи с этим целью консультирования руководителя данной компании явилось — определение существующего состояния организации, её готовности к условиям быстроменяющейся среды и приоритизации основных направлений развития организации. Были проведены диагностические мероприятия, которые позволили определить сильные и слабые стороны организации посредством получения структурированной обратной связи от её сотрудников. В данном исследовании приняло участие более 100 респондентов, среди которых 5 руководителей высшего звена, включая топ-менеджеров головного подразделения компании, 15 руководителей структурных подразделений, 86 сотрудников-специалистов. Фокус организационной диагностики был направлен на базовые области организации: лидерство, системы управления, структура организации, подразделения, должности, рабочие процессы, культура и ценности, индивидуальные и командные компетенции, мотивация и вознаграждение [15].

В качестве методов исследования была использована технология структурированного опроса сотрудников: индивидуальное интервью с ключевыми

сотрудниками (20 респондентов — ключевых руководителей, продолжительность интервью 1,5–2 часа) и анонимный опрос-анкетирование (86 респондентов).

Структурированное интервью включало несколько компонентов: общая информация о респонденте; структура подразделения; содержание должности — основные области ответственности (акцент на взаимодействие с другими подразделениями), процесс принятия решений и роль подразделения в их обеспечении, рамки и границы должности, свобода принятия решений; ключевые показатели эффективности.

Наиболее информативными стали содержательные вопросы интервью по выделенным базовым областям (приводим в качестве примера некоторые вопросы интервью):

1. *Системы управления*: как принимаются решения? Соответствуют ли принятые решения стратегическим целям организации? Какие инструменты анализа используются при принятии решений? Существует ли чёткое разделение ответственности и полномочий при принятии стратегических, операционных решений? Насколько существующие политика и процедуры поддерживают корпоративную стратегию и ценности? Насколько взаимосвязаны стратегические, тактические цели и результаты? Как отлажены обратная связь (отчётность) и коммуникационные потоки? Насколько эффективно происходит взаимодействие на уровне сотрудников, подразделений, с клиентами? Насколько эффективно структура поддерживает рабочие процессы?

2. *Структура организации*: как будет меняться организационная структура в контексте стратегических целей компании? Какие роли/функции децентрализованы, какие выполняются централизованно? Как осуществляются контроль и обратная связь между УК и децентрализованными функциями? Сколько уровней управления в организационной иерархии?

3. *Рабочие процессы*: определены ли ключевые бизнес-процессы по реализации стратегии? Насколько эффективно управление принятием/непринятием решений? Как отдельные подразделения учитывают запросы и интересы смежных подразделений, участвующих в бизнес-процессе? Знают ли участники процесса (ответственные исполнители) требования, критерии и задачи всего процесса? Насколько отлажена коммуникация (информация направлена своевременно и по назначению)? Есть ли критические препятствия или слабые места («бутылочное горлышко») в ключевых процессах? Как внедряются новые процессы?

4. *Ценности и культура*: существуют ли в организации чёткий набор ясно сформулированных ценностей и корпоративная культура, осознаваемая сотрудниками? Как выбирались ценности? Насколько существующая корпоративная культура помогает достичь результатов? Существует ли тактический план по гармонизации организационного поведения или усилению определённых поведенческих моделей? Насколько сбалансирован психологический портрет организации? Какие черты преобладают, какие выбиваются? Какие признаки указывают на то, что люди чувствуют, что организация их ценит? Существуют ли в организации

люди, с которых берут пример (ролевые модели), или герои? Ценит ли организация изменения и инновации? Какие «правила выживания» существуют в организации?

5. *Компетенции*: насколько эффективно командное взаимодействие? Какими критическими качествами должна обладать команда? Существует ли ясность относительно ожидаемого и поощряемого поведения? Существует ли в организации пул талантов? Разработаны ли механизмы, позволяющие отслеживать и фиксировать проявления выдающихся компетенций и ставить их в пример? Насколько удовлетворены качеством работы внутренние и внешние заказчики? Есть ли у сотрудников свободный доступ к обучению, кто в нём нуждается?

6. *Вознаграждение*: мотивирует ли сотрудников существующая политика вознаграждения к повышению производительности труда, к постоянному достижению более высоких результатов? Какой подход к вознаграждению вы практикуете? Какой подход к признанию вы практикуете? Какова ваша стратегия привлечения и удержания «правильных» людей? Возвращаются ли инвестиции в персонал? Мотивирует ли система вознаграждения людей на развитие определённых качеств? Достаточно ли амбициозные цели поставлены перед руководителями?

7. *Лидерство*: существует ли единое видение, которое вдохновляет организацию? Строится ли стратегия организации на её видении, насколько чётко стратегия определена и задаёт направления развития? Насколько чётко лидеры компании формулируют свои ожидания? Как лидеры «расчищают путь» и преодолевают препятствия для достижения целей? Сдерживают ли руководители свои обещания? Эффективна ли командная работа лидеров? Какой фактический уровень лидерских компетенций демонстрируют руководители?

Для проведения анкетирования был специально разработан опросник, корреспондирующий со своей содержательной структурой в интервью. С целью получения максимально открытой информации исследование проводилось анонимно. Отвечая на вопросы, респонденты должны были выбрать один из предложенных вариантов ответов, каждый содержательный блок включал 10 вопросов, расположенных в случайном порядке.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

По категории «лидерство» треть респондентов считает, что в компании нет единого понимания стратегии развития; 34 сотрудника отметили, что формируют стратегию развития только руководители. При этом всего 2 сотрудника позитивно относятся к этой стратегии. 57% сотрудников имеют негативное отношение к топ-менеджменту компании. Они считают, что у руководителей неясные цели и они думают только о своих направлениях, а не о компании в целом. Опрошенные сотрудники считают, что руководство принимает непопулярные и неоправданные решения,

а также уходит от ответственности и избегает трудных ситуаций. Ощущается недостаток индивидуальной работы с сотрудниками. 72% сотрудников отмечают, что они не получают обратной связи от руководителей без самостоятельного обращения к ним. О непосредственных руководителях сотрудники отзываются более позитивно, чем о топ-менеджменте.

По категории *«системы управления»*: больше половины сотрудников отметили, что не получают от руководства информации о ключевых решениях, эти решения сотрудникам не всегда понятны. В целом представления сотрудников о целях их подразделения совпадают с их представлениями о стратегических целях всей компании. При выполнении своих обязанностей сотрудники руководствуются различными источниками. Они учитывают цели и задачи бизнеса и распоряжения руководства. При этом сотрудники сами определяют свои ежедневные задачи. Лишь 10% из них используют для анализа какие-либо инструменты. Сотрудники считают, что политики и процедуры, регламентирующие их деятельность, направлены на выполнение поставленных задач и на достижение целей бизнеса. 15% вообще не знают о результатах работы компании. Больше половины сотрудников не узнают об оценке результатов своей работы или узнают о ней по косвенным показателям.

По категории *«структура организации, подразделения, должности»*: треть сотрудников не знает, какая в компании структура организации и управления. Треть сотрудников считают, что в компании нет регулируемой коммуникации. Большинство сотрудников удовлетворены системой отчетности в компании. Остальные считают, что систему пора обновить, жалуются на её запутанность и бюрократичность. Большинство недовольно взаимодействием между отделами.

По категории *«рабочие процессы»*: сотрудники считают, что изменения внедряются без их участия. Большинство опрошенных довольны качеством взаимодействия с другими подразделениями. Сотрудники считают, что клиенты высокого мнения обо всех аспектах работы компании: качество обслуживания, качество услуг, профессионализм сотрудников. Большинству сотрудников понятна их роль в рабочем процессе. Они считают, что бизнес-процессы в компании ориентированы в большей степени на соблюдение предписаний руководства, и отмечают недостаток детализации этих процессов. 3% сотрудников не решают вопрос вовсе, если на рабочем месте нет сотрудника, отвечающего за эту сферу деятельности. Только 40% знают, кто из его коллег может решить тот или иной вопрос, а половина считает, что существующая система взаимодействия смежных подразделений негативно отражается на эффективности работы.

По компоненту *«ценности и культура»*: в компании нет системы интеграции новых сотрудников в рабочий процесс. Работники не знают планов руководителей и не могут спрогнозировать, как будет развиваться компания в ближайшие годы. Только 23% сотрудников при принятии решений руководствуются глобальной политикой компании. Большинство

считает, что политики и нормы в компании формируются руководителями и командой совместно. Но при этом 65% полагают, что эти правила не способствуют эффективной работе, а иногда даже мешают. Нельзя сказать, что сотрудники осознают, что они делают одно дело, им не свойственно работать над общей задачей. Только 11% работников готовы к изменениям. Руководство, по их мнению, ориентируется в основном на финансовые показатели. Оно практически не поощряет идей по внедрению изменений. Большинство удовлетворено атмосферой в коллективе, 22% считают, что руководство компании не ведёт переговоров с коллективом, мнение сотрудников их не интересует.

По компоненту *«индивидуальные и командные компетенции»*: 85% сотрудников не получают необходимой им для работы информации и вынуждены искать её самостоятельно из различных источников. Сотрудники понимают причины, по которым от них требуют владения определёнными навыками и знаниями. 3% работников не интересует карьерный рост, 58% интересующихся собственным карьерным ростом не используют никаких документов, чтобы ознакомиться с действующими требованиями к должности следующей ступени. Только у 20% план индивидуального развития способствует подготовке к следующему карьерному шагу. 47% считают, что компания не стимулирует достижение выдающихся результатов. Большинство не удовлетворены системой обучения, полагая, что она не актуальна и не отвечает их запросам и потребностям. Только 46% опрошенных понимают, в чём ценность сотрудников во всех отделах. У 30% нет индивидуального плана развития либо он составлен неверно и не способствует развитию. Сотрудники отмечают, что у них нет командной работы с представителями разных отделов. Половина опрошенных полагают, что низкая результативность работника приводит к тому, что руководство прилагает методичные усилия по исправлению ситуации. Отмечено, что компания не готовится к появлению новых задач. Чаще всего новые и нераспределённые задачи передаются неподготовленным сотрудникам, увеличивая их нагрузку и уровень стресса. 88% сотрудников не удовлетворены имеющейся программой обучения, которую разрабатывает для них компания.

По компоненту *«мотивация и вознаграждение»*: только 10% опрошенных считают, что уровень их заработной платы соответствует уровню ответственности и результативности. 52% — что их заработная плата ниже рыночного уровня. Для сотрудников важен целый ряд мотивирующих факторов. Особо они отмечают важность профессионального развития и заработную плату.

Полученные в ходе эмпирического исследования результаты организационной диагностики позволили создать в ходе обратной связи руководителю организации, членам его управленческой команды и ключевым сотрудникам проблемный информационный контекст для дальнейшей консультационной работы по разработке путей организационного развития на основе формирования их субъектной позиции.

## ССЫЛКИ

- [1]. *Абульханова К. А., Бодалев А. А., Маркова А. К.* Технологии психоконсультирования // Акмеология. Под общей редакцией А. А. Деркача. М.: Издательство РАГС, 2004.
- [2]. *Блинов А. О.* Организационная диагностика в современных организациях // Российский Академический Журнал. 2013. № 1. С. 6–9.
- [3]. *Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннелли-мл. Д. Х.* Организации: Поведение. Структура. Процессы: учебник для вузов. М.: Инфра-М, 2000. 660 с.
- [4]. *Деркач А. А.* Роль организационной среды в становлении личности профессионала // Акмеология. 2011. № 3. С. 5–12.
- [5]. *Деркач А. А.* Профессиональная субъектность как психолого-акмеологический феномен // Акмеология. 2015. № 2. С. 8–23.
- [6]. *Деркач А. А., Зызыкин В. Г.* Акмеология: учебное пособие. СПб.: Питер, 2003. 256 с.
- [7]. *Зызыкин В. Г.* Особенности изучения акмеологического объекта и работы с ним // Акмеология. 2012. № 1 (41). С. 20–26.
- [8]. *Занковский А. Н.* Организационная психология. Москва: ФОРУМ, 2009.
- [9]. *Ковалёв В. В.* Теоретико-прикладные основы социально-психологической оценки персонала // Акмеология. 2015. № 1. С. 65–73.
- [10]. *Красовский Ю. Д.* Организационная диагностика социокультурных процессов фирмы // Знание. Понимание. Умение. 2012. № 3.
- [11]. *Липатов С. А.* Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: учебное пособие для вузов / Под ред. Ю. М. Жукова. М.: Аспект Пресс, 2004. С. 48–68.
- [12]. *Марасанов Г. И.* Акмеологическое тренинг-консультирование, фокусированное на развитии управленческого наставничества // Акмеология. 2009. № 2.
- [13]. *Марасанов Г. И.* Фактор успешности («акме»-фактор) управленческого консультирования // Акмеология. 2013. № 1.
- [14]. *Щеголенкова Е. С.* Возможности акмеологического сопровождения в процессе повышения квалификации // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2013. № 10. С. 93–98.
- [15]. *Boulter N., Dalziel M., Hill J.* Achieving the perfect fit: how to win with the right people in the right jobs Oxford: Routledge, 2015. Pp. 15–24.

## ORGANIZATIONAL DIAGNOSTICS IN AKMEOLOGICAL CONSULTING ORIENTATION IN ORGANIZATIONAL TEAM BEHAVIOR

**Elena G. Chirkovskaya**, Candidate of Psychological Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; e-mail: tchirkovskaya@rambler.ru

**Marina A. Klimentko**, Director of Moscow Branch «HILL Management International GmbH (Austria)»;

12 Krasnopresnenskaya emb. 123610, Moscow, Russia; e-mail: marina.klimentko@hill-moscow.ru

## ABSTRACT

The article is devoted to description of the possibility to apply organizational diagnostics in akmeological consulting of the top-management of an organization. The authors consider the organizational diagnostics as a tool for gathering relevant, complex and complete information that helps accentuate the specifics of organizational behavior and culture, create substantial context and terms of reference for further akmeological consulting of the head of the organization, top-team members and core personnel. The authors presume that the organizational consulting will express the akmeological tenor on the condition that the project scope is oriented on akmeological problem solving related to the development of organizational and social environment of the company as well as finding out the best solution to put the strategy into reality by the company's personnel. A procedure for organizational diagnostics by using interviewing and specifically developed on-line questionnaire is described in the article. The author describes the empirical results of the organizational diagnostics received during his own scientific research. Russian department of the big European media holding stated as an empiric base. The presented results of the empirical research refer to finding out innovative approaches, techniques and methods of the akmeological consulting the top managers of organizations.

**Key words:** organizational akmeological consulting, organizational diagnostics, organizational behavior, social culture of the organization, interview, organizational development.

## REFERENCES

- [1]. *Abylkhanova K. A., Bodalev A. A., Markova A. K.* Tekhnologii psikhokonsul'tirovaniya [Psychological consulting techniques]. Akmeologiya. Pod obshhej redaktsiej A. A. Derkacha. M., Izdatel'stvo RAGS, [Acmeology, edited by A. A. Derkatch, RASS Publishing house], 2004.
- [2]. *Blinov A. O.* Organizatsionnaya diagnostika v sovremennykh organizatsiyakh [Organizational diagnostics in modern organizations]. Rossijskij Akademicheskij Zhurnal [Russian Academic Magazine]. 2013, no.1, pp. 6–9.
- [3]. *Gibson J. L., Ivantsevich D. M., Donnelly Jr. D. H.* Organizatsii: Povedenie. Struktura. Protsessy: Uchebnik dlya vuzov [Organizations: Behavior. Structure. Processes: Textbook for high schools], 2000. 660 p.
- [4]. *Derkatch A. A.* Rol' organizatsionnoj sredy v stanovlenii lichnosti professionala [The role of the institutional environment in the development of professional identity]. Akmeologiya [Acmeology]. 2011, no. 3, pp. 5–12.
- [5]. *Derkatch A. A.* Professional'naya sub'ektnost' kak psikhologo-akmeologicheskij fenomen [Professional subjectivity as a psychological and akmeological phenomenon] // Akmeologiya [Acmeology]. 2015, no. 2, pp. 8–23.

- [6]. *Derkatch A.A., Zazykin V.G.* Akmeologiya: Uchebnoe posobie [Acmeology: Tutorial]. — SPb.: Piter [Saint Petersburg: Peter], 2003. 256 p.
- [7]. *Zazykin V.G.* Osobennosti izucheniya akmeologicheskogo ob'ekta i raboty s nim [Features studying akmeological object and work with it]. Akmeologiya [Acmeology]. 2012, no. 1 (41), pp. 20–26.
- [8]. *Zankovsky A.N.* Organizatsionnaya psikhologiya [Organizational Psychology]. Moskva: FORUM [Moscow: FORUM], 2009.
- [9] *Kovalev V.V.* Teoretiko-prikladnye osnovy sotsial'no-psikhologicheskoy otsenki personala [Theoretical and applied bases of socio-psychological assessment of personnel]. Akmeologiya [Acmeology]. 2015, no. 1, pp. 65–73.
- [10]. *Krasovsky J.D.* Organizatsionnaya diagnostika sotsiokul'turnykh protsessov firmy [Organizational Diagnosis sociocultural processes of the company]. Znanie. Ponimanie. Umenie. [Knowledge. Understanding. Skill]. 2012 no.3.
- [11]. *Lipatov R.A.* Metody prakticheskoy sotsial'noj psikhologii: Diagnostika. Konsul'tirovanie. Trening: Uchebnoe posobie dlya vuzov [Practical methods of social psychology: Diagnostics. Advising. Training: Textbook for high schools]/ Pod red. Yu.M. Zhukova. M.: Aspekt Press [edited by Zhukov J.M. Moscow: Aspect Press], 2004, pp. 48–68.
- [12]. *Marasanov G.I.* Akmeologicheskoe trening-konsul'tirovanie, fokusirovannoe na razvitii upravlencheskogo nastavnichestva [Akmeological training consulting, focused on the development of managerial coaching]. Akmeologiya [Acmeology]. 2009, no. 2.
- [13]. *Marasanov G.I.* Faktor uspekhnosti («akme»-faktor) upravlencheskogo konsul'tirovaniya [Factors of success («akme» factor) of Management Consulting]. Akmeologiya [Acmeology]. 2013, no. 1.
- [14]. *Schegolenkova E.R.* Vozmozhnosti akmeologicheskogo soprovozhdeniya v protsesse povysheniya kvalifikatsii [Features of akmeological support in the process of training] // Professional'noe obrazovanie v Rossii i za rubezhom [Vocational education in Russia and abroad]. 2013, no.10, pp.93–98.
- [15]. *Boulter N., Dalziel M., Hill J.* Achieving the perfect fit: how to win with the right people in the right jobs Oxford: Routledge, 2015, pp. 15–24.