

О. А. ПОЛЮШКЕВИЧ

**ВВЕДЕНИЕ  
В ПСИХОЛОГИЮ  
УПРАВЛЕНИЯ**

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Иркутский государственный университет»  
Институт социальных наук

**О. А. Полюшкевич**

# **ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ**

Учебное пособие



УДК 159.9:65.01(075.8)  
ББК 88я.73  
П53

Печатается по решению учебно-методической комиссии  
Института социальных наук ИГУ

**Издание выходит в рамках  
Программы стратегического развития ФГБОУ ВПО «ИГУ»  
на 2012–2016 гг., проект Р221-15-003**

Рецензенты:

доктор философских наук, профессор *В. С. Федчин*  
доктор философских наук, профессор *В. А. Туев*

П53 **Полюшкевич О. А.**

Введение в психологию управления : учеб. пособие /  
О. А. Полюшкевич. – Иркутск : Изд-во ИГУ, 2013. – 246 с.

ISBN 978-5-9624-0951-1

В учебном пособии рассматриваются основы психологии управления, изучаются психологические закономерности управленческой деятельности в области управления личностью и группой, руководителем и подчиненным, а также анализируются такие предметные области исследования психологии управления, как экономическая социализация, деньги, потребительское поведение.

Рекомендуется студентам дневного и заочного отделений направления подготовки бакалавриата 081100.62 «Государственное и муниципальное управление» для подготовки по психологии управления.

УДК 159.9:65.01(075.8)  
ББК 88я.73

ISBN 978-5-9624-0951-1

© Полюшкевич О. А., 2013  
© ФГБОУ ВПО «ИГУ», 2013

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	4
ГЛАВА 1. ОБЪЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ....	5
1.1. Управление как искусство и наука .....	5
1.2. Личность как объект управления .....	11
1.3. Группа как объект управления.....	26
ГЛАВА 2. ПРЕДМЕТНЫЕ ОБЛАСТИ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ .....	56
2.1. Экономическое поведение и экономическое сознание.....	56
2.2. Деньги и психология управления .....	67
2.3. Потребление и психология управления .....	93
ГЛАВА 3. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОТНОШЕНИЙ «РУКОВОДИТЕЛЬ – ПОДЧИНЕННЫЙ».....	122
3.1. Психология руководителя .....	122
3.2. Психология подчиненного.....	145
Заключение .....	151
Список литературы .....	152
Глоссарий .....	154
Приложения .....	175

# Введение

В современном мире психологии управления отводится ключевое место в процессе управления, так как мир все больше усложняется, появляются новые технологии, методы и задачи. При этом сознание человека развивается значительно медленнее. Если не помогать руководителям и подчиненным выстраивать систему эффективного взаимодействия, то результат для всех сторон будет неудовлетворительным.

Человек в системе управленческих отношений является объектом изучения психологии управления. В представленном учебном пособии он рассматривается с разных сторон и позиций, что позволяет обозначить общие контуры объектов изучения психологии управления как науки и как искусства.

Управление – это всегда руководство людьми. Цель данного пособия – обозначить основные направления объектов исследований психологии управления в системе управления.

Первая глава посвящена особенностям управления личности и группы, в ней обозначены объекты предметного изучения психологии управления.

Вторая глава затрагивает некоторые предметные области психологии управления, такие как экономическое поведение и экономическое сознание, деньги в системе управления, потребление в системе управления.

Третья глава посвящена особенностям взаимодействия руководителя и подчиненного, системе взаимосвязей, условий развития диалога.

В конце каждой главы приводятся ключевые слова, даются вопросы для самопроверки, темы рефератов и рекомендуемые книги по тематике главы. В конце учебного пособия дается глоссарий и приводятся приложения, которые отражают общие законы, правила и принципы управления, раскрытые как теоретиками, так и практиками управления. Также в приложениях представлены методики, позволяющие диагностировать те области психологии управления, что отражены в теоретической части.

# *Глава 1*

## **ОБЪЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ**

### **1.1. Управление как искусство и наука**

Управление – это система взаимодействия, возникшая тысячи лет назад. Управление – это искусство и наука. Искусство, потому что требует постоянного поиска новых подходов, решений, нового взгляда на привычные вещи, опирается на интуицию. Наука, потому что имеет четкие рамки, границы и правила, существует как непреложная система.

Психология управления является связующим звеном между управлением как искусством и управлением как наукой, так как постоянно извлекает новые смыслы, способы и формы воздействия одного человека на другого, группу или общество в целом. Управление – это всегда изменение, всегда движение, это всегда процесс.

Предметом психологии управления являются мотивы, закономерности, условия и последствия подчинения и управления одних людей другими людьми или целых социальных институтов.

Управление реализуется через руководителей и социальные нормы и институты. В первом случае руководитель выступает лидером, новатором, т. е. тем, кто определяет что, как и когда делают остальные. Во втором случае социальные институты создают условия социализации личности, нормы и традиции целых культур, которые определяют способы поведения, подчинения и управления данной группой людей. В любом случае они задают цель и контролируют ее выполнение.

Управление опирается на дедуктивные и экспериментальные методы, а также на интуицию. В данном учебном пособии будут рассмотрены все три системы управления в разных управленческих ситуациях. Знание и понимание «человеческой инженерии» позволяет более эффективно управлять ситуацией, процессом или явлением.

Таким образом, для эффективного управления необходимо знать его теоретические основы, иметь практический опыт и уметь творчески использовать теорию и практику, т. е. владеть наукой и искусством управления.

Система управленческих отношений опирается на два социально-психологических феномена, которые мы можем назвать как собственно *управление*, т. е. целенаправленное воздействие на определенный объект, и *подчинение*, т. е. восприимчивость и подверженность целенаправленному воздействию субъекта воздействия. Чувство подчинения люди воспринимают неодинаково. Выделяют несколько типов:

- *строптивное подчинение*: работник воспринимает подчинение как вынужденное и внешне навязанное отношение. Для него характерно слабое понимание мотивов подчинения и долга;
- *равнодушное подчинение*: работник вполне удовлетворен своим положением, ибо это освобождает его от принятия ответственных решений; исповедуется принцип «пусть думает начальник»;
- *инициативное подчинение*: работник осознает необходимость подчинения, чувство долга у него переходит в привычку, но не заглушает инициативу. В основе такого типа подчинения лежит критическая оценка руководителя и признание его авторитета.

Структура и система управления определяется:

- функциями и целями деятельности;
- конкретным набором составных частей, находящихся в соподчиненности;
- режимом внешних связей (субординация, координация, договорные отношения и т. д.);
- правовым регулированием структуры, связей, полномочий, деятельности системы управления в целом и ее элементов.

Развитие науки управления можно разделить на три этапа:

1. *Возникновение и развитие «классической теории научного менеджмента» (начало XX в. – конец 1920-х гг.)*. Этот период характеризуется жестким рационализмом в управлении. В это время возникли такие научные концепции, как «концепция научного управления» Ф. Тейлора, «идеальной бюрократии» М. Вебера и «науки администрирования» А. Файоля. Принцип технократизма, четкого расчета и хронометража не всегда давал положительные результаты, поэтому к 30-м гг. практически изжил себя.

2. *Возникновение и развитие доктрины «человеческих отношений» (1930-е – вторая половина 1940-х гг.)*. Данный подход полностью опровергает предыдущий и максимально учитывает человеческий фактор. Благодаря данной доктрине в систему управления стали активно внедряться методы, инструменты и результаты исследований из смежных дисциплин (социологии, психологии, антропологии и т. д.).

Благодаря этому подходу в психологии управления стали выделяться отдельные блоки исследований – психологии лидерства и психологии подчинения, мотивации и мобилизации персонала, развития корпоративной культуры и т. д.

3. *Возникновение и развитие современных теорий управления (с 1950-х гг. по настоящее время)*. 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 формированию новых научных подходов к системе управления.

*Системный подход*. Этот подход рассматривает организацию как единую систему взаимосвязей. Зачастую организация сравнивается с биологическим организмом, в котором нет независимых частей. При этом выживаемость системы определяет внешняя среда, с которой взаимодействует организация. Системный подход показывает, какие элементы и структуры входят в систему и где есть проблемы.

*Ситуационный подход*. Данный подход стал активно набирать силу тогда, когда показали достаточно высокую эффективность различные стили и системы управления (от жестких до либеральных) в зависимости от контекста, задач и целей организации или локального проекта. Ситуационный подход позволяет выявить наиболее необходимые стратегии или проблемные пространства и выработать систему реабилитации, необходимую здесь и сейчас.

*Эмпирический (прагматический) подход*. В основе этого подхода лежало изучение и последующее распространение конкретного опыта управления фирмами и военными организациями. Суть этого подхода в том, что теоретические конструкторы

практически не признавались, шла опора только на практический анализ, практический результат управленческих решений. Благодаря этому подходу во всем мире стала набирать силу волна профессионализации управления, т. е. управления как профессии (вне зависимости от области и сферы). Появляется представление о менеджменте и менеджере как науке и как отдельной составляющей процесса управления.

*Количественный подход.* Этот подход опирается на математику, статистику и кибернетику в процессах принятия, реализации и контроля управленческих решений. Количественный подход нашел отражение в нескольких управленческих концепциях:

- *«концепция операционного менеджмента»* (управленец должен не столько обладать знаниями в той области, которой непосредственно руководит, сколько разбираться в психологии, экономике, социологии, праве, бухгалтерии и т. д.);

- *«концепция управленческих решений»* (главным навыком в работе управленца является умение принимать решения и их реализовывать);

- *«концепция математического или научного управления»* (опора на математические модели и концепции).

На рубеже веков для управленческой мысли характерны следующие тенденции развития:

- профессионализация науки управления;
- практическая направленность современного развития науки управления;

- ориентация на количественное увеличение, многослойность управленческого аппарата, усиление дифференциации управленческого труда;

- усиление технической оснащенности и технологическое усложнение управленческого труда;

- ориентация на Человека как на наивысшую ценность всего процесса управления.

Таким образом, в современной системе управления, понимаемой как искусство или наука, происходит усиление психологизации и социологизации. В настоящее время поиск путей активизации человеческого фактора внутри организации и учет социально-психологических особенностей персонала признаны решающим условием повышения эффективности совместной

деятельности любой организации<sup>1</sup>. Все чаще подчеркивается необходимость многосторонней разработки психологии управления как особой, отдельной отрасли психологической науки, со своими объектом и предметом исследования.

Управление – это всегда взаимодействие людей. Взаимодействие осуществляется всегда в рамках определенных законов. Перечислим некоторые из них.

*Закон неопределенности отклика.* Разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Результатом этого являются неоправданные ожидания, невыполненная работа, неосознанные обязательства и т. д.

*Закон неадекватности отображения человека человеком.* Зачастую люди судят о других так же, как и о себе. Проблема в том, что мы все не одинаковы и одна и та же информация, действие, слово может иметь прямо противоположную реакцию. Все люди в разные моменты жизни находятся на неодинаковых уровнях развития физиологии, интеллекта, эмоций, воли или чего-то еще, что обуславливает неодинаковую реакцию и восприятие информации. Также нередко сам человек не знает себя достаточно полно. Любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения в себе отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акцент и т. п. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

Тем не менее любой человек как частный представитель объектов социальной реальности может быть познан. И в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту познания. Среди таких принципов можно отметить, в частности, такие, как *принцип универсальной талантливости* («нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом»); *принцип развития* («способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок»); *принцип неис-*

---

<sup>1</sup> Урбанович А. А. Психология управления : учеб. пособие. Минск : Харвест, 2003. С. 8.

*черпаемости* («ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной»).

*Закон неадекватности самооценки.* Психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов – осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного), и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

*Закон расщепления смысла управленческой информации.* Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой – различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит. Поэтому наибольшая вероятность выполнения приказов – когда цепочка исполнителей минимальна; чем больше промежуточных звеньев – тем больше вероятность неточного исполнения указаний.

*Закон самосохранения.* Ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Самосохранение – это основа выживания в природе и обществе. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

*Закон компенсации.* При высокой мотивации к выполнению работы, если что-то не получается у человека, то он бессознательно начинает компенсировать это в других областях, делая другие этапы, продукты, действия более эффективно (где-то убывает, а где-то прибывает).

Приведенные выше законы и закономерности, безусловно, не исчерпывают все управленческие ситуации. Существуют и

другие закономерности: законы Паркинсона, принципы Питера, законы Мерфи (более подробно см. прил. 1).

Психология управления имеет два основных источника своего возникновения, развития и фактического применения:

- *потребности практики* (человек выступает и объектом, и субъектом управления);

- *потребности развития психологической науки* (переход от описания явлений к управлению ими как в личностной психологии, так и в социально-групповой).

На рубеже XX–XXI вв. психология управления переживает очередную бум. В связи с этим сформировался ряд определенных современных черт:

- прикладной характер разрабатываемых проблем психологии управления,

- интеграция психолого-управленческого знания (объединяются разные науки, отрасли и подходы),

- главный упор делается на рассмотрение особенностей управления в сфере бизнеса и деловых отношений.

Таким образом, психология управления – это отрасль психологической науки, объединяющая достижения различных наук в области изучения психологических аспектов процесса управления и направленная на оптимизацию и повышение эффективности этого процесса.

## **1.2. Личность как объект управления**

Личность – это совокупность индивидуальных социальных и психологических качеств, характеризующих человека и позволяющих ему активно и сознательно действовать<sup>1</sup>. Личность обладает тремя свойствами: 1) взаимосвязь и взаимообусловленность обозначенных качеств; 2) активная деятельность, на-

---

<sup>1</sup> Следует сказать, что до сих пор понятие «личность» на Востоке и на Западе трактуется по-разному. В европейской культуре, основанной на христианстве, личностью считался святой, праведник, подвижник. В восточной культуре собственно о личности заговорили со времен Конфуция (554–479 гг. до н. э.), для которого личностью был «благородный муж», т. е. активно участвующий в управлении государством, пекущийся о его благе. В новое время западная личность – это прежде всего индивидуальность, как бы стоящая над обществом, а идеал восточной личности – человек, добровольно отдающий себя служению обществу.

правленная на познание и преобразование окружающего мира; 3) устойчивость, что позволяет прогнозировать поведение личности в различных ситуациях. Поведение людей определяется эмоциональными и рациональными факторами, внутренними склонностями и внешней обстановкой, мотивацией и т. д.

На сегодняшний день признается приоритет личности над производством, над прибылью, над интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса ныне составляет культуру управления.

Личность как объект управления испытывает воздействие организованных, систематических и целенаправленных воздействий со стороны другого лица, группы или самой себя. В процессе управления идет воздействие на одно из указанных выше свойств и качеств. На рис. 1.1 представлено распределение способов управления мужчинами и женщинами, полученное учеными в результате международного исследования, в ходе которого было опрошено и протестировано более 10 тыс. человек.

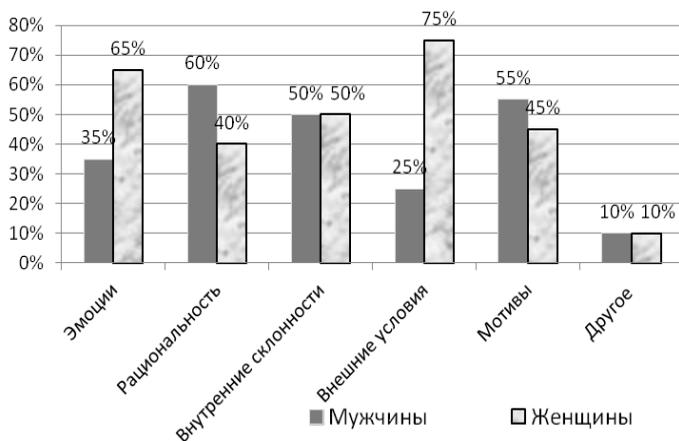


Рис. 1.1. Мотивы и способы управления людьми  
(по данным международного исследования Агентства SMP-WORLD  
по заказу ООН в 2012 г.<sup>1</sup>)

<sup>1</sup> Цит. по кн.: Абрамов Н. Е. Мотивы управления: социокультурный анализ. М. : Наука, 2013. С. 121.

Выяснилось, что в процессе управления женщины в два раза чаще, чем мужчины (65 % и 35 % соответственно) подчиняются эмоциональному давлению, эмоциональным всплескам, и, в то же время, руководители через понимание эмоций женщин могут управлять результативностью труда. Мужчины в процессе управления и подчинения в большей степени опираются на рациональность в выборе и постановке задач (60 % и 40 % у женщин). Внешние условия и рамки значительно более сильно влияют на женщин, чем на мужчин (75 % и 25 %). Практически нет отличий, но при этом достаточно выражены факторы мотивов и внутренних склонностей у мужчин и женщин.

Эти данные позволяют говорить о неодинаковых способах и условиях управления личностью мужчин и женщин.

В процессе жизни мы выступаем в качестве объекта управления в разных ситуациях и ролях. Авторы книги «Психологические основы управления» Б. А. Райзберг и А. К. Тутунджян выделяют пять возможных вариантов:

1. Человек как объект собственного управления.
2. Человек – объект управления как работник, производитель, исполнитель.
3. Человек – объект управления как гражданин государства, в соответствии с требованиями, нормами законов, действующих в стране и мире.
4. Человек как объект управления со стороны социальной группы (например, семьи).
5. Человек как объект управления со стороны своего непосредственного окружения, общественного мнения, средств массовой информации<sup>1</sup>.

Качество выполнения человеком той или иной социальной роли во многом зависит от того, насколько он понимает ее специфику и в какой степени данная роль им принимается и усваивается. Эффективность выполнения работником должностных обязанностей обусловлена также и особенностями его самооценки собственного ролевого поведения в системе управления. При этом следует особенно подчеркнуть значение ответственности как свойства личности, определяющего ее отношение к

---

<sup>1</sup> Райзберг Б. А., Тутунджян А. К. Психологические основы управления : учеб. пособие. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 240 с.

своим функциональным обязанностям, а также уровня ее притязаний. Так считает автор книги «Деловая психология» А. В. Морозов и продолжает: «Обычно уровень притязаний определяется как степень трудности цели, к которой стремится данная личность. При достижении своих целей человек, как правило, испытывает чувство удовлетворения. Вот почему тот или иной уровень притязаний личности во многом обусловлен ее стремлением переживать удачу и избегать неудачи. Успех нередко рождает стремление к более трудным целям, в то время как неудача побуждает человека понижать уровень своих притязаний»<sup>1</sup>.

Уровень притязаний личности, как отмечает А. В. Морозов, зависит от возраста, образования, пола и социального происхождения. Поэтому руководитель любого ранга, менеджер должен помнить, что изучение уровня притязаний работников (с учетом их социально-демографических и профессионально-квалификационных качеств) является необходимым условием эффективного управления.

Также уровень притязаний зависит от мотивов трудовой деятельности человека. Что заставляет людей что-либо делать: желание выжить, заработать на кусок хлеба, получить всемирную известность, заработать некую сумму денег, оставить после себя что-то? Это мотивы изменения своей жизни. Личностная реализация во многом зависит от ответов на такие вопросы, как «Для чего?», «Почему?», «Зачем?», «Во имя чего?» и т. д.

На рис. 1.2 обозначены основные мотивационные теории: содержательные, процессуальные и теории отношений.

Одной из классических черт мотивации личности, а вместе с тем и управления как со стороны самой личности, так и со стороны группы, руководителя и в целом общества выступает теория мотивации А. Маслоу (рис. 1.3).

1. *Основные физиологические потребности* – это потребности в пище, воде, сне, жилище, мускульной активности, сексуальном удовлетворении. Их чаще называют первичными, базовыми. Ясно, что важнейший стимул к их удовлетворению – деньги, т. е. перспектива экономической состоятельности, жизни без материальных лишений. Результаты социологических опросов показывают, что именно этот

---

<sup>1</sup> Морозов А. В. Деловая психология : курс лекций. СПб. : Союз, 2000. 576 с.

уровень потребностей является на сегодняшний день ведущим среди большего числа россиян<sup>1</sup>.

2. *Потребность в безопасности.* Каждый человек хочет избежать болезней и травм, сохранить здоровье и работоспособность на долгие годы. В сознание нашего народа прочно вошло чувство уверенности в завтрашнем дне. Этим потребностям отвечают такие стимулы, как гарантированная работа, социальное страхование, пенсионное обеспечение, возможность безбоязненно размещать деньги, ценные бумаги в банках, инвестиционных учреждениях и т. д.<sup>2</sup>



Рис. 1.2. Теории мотивации

<sup>1</sup> Успешность россиян. Опрос ВЦИОМ [Электронный ресурс] / ЕвроСМИ. URL: [http://www.eurosmi.ru/831vtsiom\\_bolshinstvo\\_rossiyan\\_meryayut\\_uspehdengami\\_i\\_samorealizatsieiy.html](http://www.eurosmi.ru/831vtsiom_bolshinstvo_rossiyan_meryayut_uspehdengami_i_samorealizatsieiy.html) 1.11.13).

<sup>2</sup> Социальная справедливость – как мы ее понимаем. Опрос ВЦИОМ [Электронный ресурс]. URL: <http://wciom.ru/index.php?id=459&uid=114297>



Рис. 1.3. Иерархия мотивации А. Маслоу

3. *Социальные потребности.* Э. Мэйо в свое время открыл такую характеристику личности, как социальность<sup>1</sup>. Принадлежность к группе, чувство солидарности, сопричастности или заботы дает людям ощущение безопасности<sup>2</sup>.

4. *Потребности в уважении и самоуважении.* Мало чувствовать собственную нужность для организации, люди хотят быть в своей среде уважаемыми, признаваемыми в качестве уникальных личностей.

5. *Потребности в самореализации, самоактуализации.* Под самоактуализацией А. Маслоу понимает «труд ради того, чтобы сделать хорошо то, что человек хочет сделать. Стать второстепенным врачом – это неподходящий путь к самоактуализации. Человек всегда хочет быть первоклассным или настолько хорошим, насколько он может быть». Более широко эта потребность понимается как потребность в творчестве. Предполагается, что каждый человек стремится реализовать свой потенциал, постоянно самосовершенствоваться, найти свое место в жизни. А. Маслоу подчеркивал, что «всякий раз, когда человек берет на себя ответственность, он самореализуется». Но это только часть

<sup>1</sup> Социальность – потребность в принадлежности к какой-либо группе.

<sup>2</sup> Кувырки в пирамиде. Опрос ВЦИОМ [Электронный ресурс]. URL: <http://wciom.ru/index.php?id=269 &uid=114165>

характеристики такой личности. Самоактуализирующаяся личность – это также независимая, неконформистская персона. Она не завершает свое совершенствование, она все время реализует свои способности. Ясно, что не все добиваются полного удовлетворения этих потребностей, но такая возможность есть у каждого.

Итак, по мнению А. Маслоу, все потребности определяют поведение человека, а предложенная им структура – это иерархия развития потребностей человека, от базовых к высшим. Потребностями нижнего уровня, служат основанием для удовлетворения потребностей высшего порядка – социальных, в успехе, в самовыражении (самоактуализации). Потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере частично, потребности нижнего уровня.

Теорию мотивации А. Маслоу доработали Д. Мак-Кленанд и Ф. Герцберг. Первый дополнил ее, введя понятия потребностей во власти, успехе и принадлежности к группе; второй выделил гигиенические факторы (размеры оплаты труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника) и мотивирующие (ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей).

Такие ученые, как Ф. Герцберг, М. Вудкок и Д. Фрэнсис выявили взаимосвязи мотивации и стимулирования трудовой деятельности (см. табл. 1.1). По их мнению, «главные мотиваторы» не дадут желаемого эффекта, если не решено с «регуляторами мотивации», т. е., не удовлетворив потребности низших уровней, как правило, нечего думать о включении в активное состояние высших.

Рассмотрим более подробно.

1. Рабочая среда оказывает мощное влияние на работника, поэтому организациям не стоит жалеть средств и усилий на создание благоприятной обстановки для тружеников.

2. Вознаграждение сейчас обычно включает не только зарплату, но много других выплат, а также выходные дни и особенно дополнительные выгоды: жилье, личное медицинское страхование, персональные автомобили, оплаченное питание и т. п.

3. Чувство безопасности. Это чувство связано с наличием работы, с отсутствием неуверенности в завтрашнем дне, с признанием и уважением окружающих, принадлежностью к группе и др.

Таблица 1.1

## Мотиваторы и регуляторы мотивации

Регуляторы мотивации		
1. Рабочая среда	2. Вознаграждение	3. Чувство безопасности
Рабочее место Уровень шума Фоновое звучание музыки Эргономика Столовая Дизайн Удобства Чистота Физические условия работы	Зарплата и прочие выплаты Выходные Дополнительные выгоды Система медобслуживания Социальные про- блемы	Опасение стать лишним Ощущение своей при- надлежности к компании Уважение и одобрение окружающих Приемлемый стиль управления Отношения с окружающими Осведомленность о том, как в компании обра- щаются с работниками
Главные мотиваторы		
4. Личностное развитие	5. Чувство причастности	6. «Интерес и вызов»
Ответственность Экспериментирование Новый опыт Возможности для обучения	Владение информацией Консультации Совместное приня- тие решений Коммуникация Представительство	Интересные проекты Развивающий опыт Возрастающая ответст- венность Обратная связь с продвижением к цели

4. Личностное развитие и рост. Ныне происходит (как уже сказано) эволюция взглядов менеджеров на личность. Если раньше главное внимание уделялось повышению квалификации работников, то теперь – развитию человеческих ресурсов, а в фирмах и на предприятиях создаются соответствующие службы. Признается, что вклад в личностное развитие работников имеет и экономическое, и гуманитарное значение.

5. Чувство причастности к общему делу присуще каждому работнику, он хочет ощущать свою «нужность» организации, поэтому руководители должны по возможности давать работающим полную информацию, иметь отлаженную обратную связь, знать мнение о коренных вопросах производства.

6. «Интерес и вызов». М. Вудкок и Д. Фрэнсис пишут, что большинство людей ищут такой работы, в которой бы содержался «вызов», которая бы требовала мастерства и не была слишком простой. Даже чисто исполнительские работы надо стремиться превратить в интересные, приносящие удовлетворение.

Факторы 1, 2 и 3 могут действовать как демотиваторы, если работники не удовлетворены ими, факторы 4, 5 и 6 могут увеличить заинтересованность работников и обеспечить организации крупные достижения.

По мнению К. Альдерфера, людей заботят только три потребности – потребность существовать, потребность общаться с другими и потребность своего роста и развития. Он утверждал, что эти три потребности аналогичны потребностям, выделенным А. Маслоу. Потребность существовать аналогична физиологической потребности. Потребность общаться с другими – потребность социального типа. Потребность роста – потребность в самореализации, в уважении.

Современные потребности могут остаться неудовлетворенными и через пять лет, и тогда можно поменять ориентиры. Например, в молодости человек может стремиться стать президентом компании. В зрелом возрасте он может уже не хотеть стать президентом, так как это отнимает слишком большую часть жизни. Это уже другой взгляд на потребности человека.

Теория К. Альдерфера имеет принципиальное отличие от теории А. Маслоу – движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня. От потребности существовать вы можете перейти к потребности общения. Но ваш служебный рост может замедлиться, и вместо стремления к росту по служебной лестнице вас будут интересовать отношения с людьми.

В основе двухфакторной теории Ф. Герцберга лежат две большие категории потребностей: гигиенические факторы и мотивирующие факторы. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие – с характером работы (см. табл. 1.2).

Ф. Герцберг назвал первую категорию потребностей гигиеническими, употребив медицинское значение слова «гигиена» (пре-

дупреждение), так как, по его мнению, эти факторы описывают окружение сотрудника и обслуживают первичные функции, предупреждая неудовлетворенность работой. Вторую категорию факторов Ф. Герцберг назвал мотивирующими или способствующими, так как они побуждают сотрудников к лучшему исполнению.

Таблица 1.2

Гигиенические и мотивирующие факторы в теории Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика организации и руководства	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработная плата, социальный статус	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и профессионального роста

Следует обратить внимание на то, что Ф. Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Действительно, в табл. 1.2 заработная плата находится в категории факторов, приводящих к удовлетворенности или неудовлетворенности работой.

Теория человеческого фактора Д. Мак-Грегора исходит из того, что существует два типа отношений руководителя к подчиненному:

- 1) тип властного руководителя, который относится к подчиненному в соответствии с теорией X;
- 2) тип либерального руководителя, который относится к подчиненному в соответствии с теорией Y.

Сущность теории X может быть выражена в следующих положениях:

- 1) средним по способностям людям свойственно врожденное чувство неприязни к работе, и, если возможно, они стараются от нее отделаться;
- 2) вследствие нежелания людей работать их нужно к этому принуждать, контролировать и держать под угрозой наказания; только так их можно заставить выполнять какую-либо работу, направленную на достижение целей организации;

3) средние по способностям люди предпочитают, чтобы ими руководили, они стремятся избегать ответственности, у них сравнительно слабо развито честолюбие и превыше всего им хочется стабильности.

Сущность теории Y может быть выражена в следующих положениях:

1) для человека расходовать умственные и физические усилия при выполнении какой-либо работы так же естественно, как играть или отдыхать;

2) контроль со стороны руководства и угроза наказания – далеко не единственные средства, позволяющие добиться от людей желаемых результатов. Если люди осознают необходимость достижения какой-либо цели, то они проявят и самоконтроль, и саморучководство;

3) средние по своим способностям люди в соответствующих условиях привыкают не только брать на себя ответственность, но и стремятся к этой ответственности;

4) способность к яркому воображению и творчеству в решении организационных проблем – черта, очень распространенная у людей;

5) в условиях современной научно-технической революции интеллектуальный потенциал среднего по своим способностям человека используется далеко не полностью.

Теория человеческого фактора Д. Мак-Грегора основана на использовании метода крайностей, что позволяет выделить главное в отношениях «руководитель – подчиненный», определяет границы некоторого пространства, на котором происходит реальная жизнь. При ее применении следует учитывать, что руководитель имеет дело не со средними людьми, а с живыми личностями. И чем выше уровень ответственности и творческий потенциал работника, тем выше его требования к руководителю.

Концепции Э. Шеина – концепции рационального экономического человека, социального человека и сложного человека. Эти концепции не столько помогают решить проблему мотивации персонала, сколько осознать ее сложность.

Концепция рационального экономического человека может быть выражена в следующих положениях:

1) люди мотивируются в первую очередь экономическими побуждениями, они будут делать то, что даст им наибольшую экономическую выгоду;

2) поскольку экономические побуждения находятся под контролем организации, люди пассивны и организация должна ими руководить, их контролировать и стимулировать;

3) поскольку человеческие чувства иррациональны, то необходимо воспрепятствовать их проникновению в сферу рационального учета собственных интересов;

4) организация должна создаваться таким образом, чтобы она могла контролировать чувства людей.

Концепция социального человека может быть выражена в следующих положениях:

1) люди в основном мотивируются социальными потребностями и ощущают свою индивидуальность только через свои отношения с другими людьми;

2) в результате научно-технической революции и рационализации процессов труда сама работа в значительной мере утратила привлекательность, поэтому удовлетворение человек должен искать в социальных взаимоотношениях на работе;

3) люди более отзывчивы на социальное влияние группы равных им людей, чем на побуждения и меры контроля, исходящие от руководства;

4) люди будут отзывчивы к распоряжениям руководителя, если он сможет удовлетворить их социальные нужды и их желание быть понятыми.

Концепция сложного человека может быть выражена в следующих положениях:

1) люди не только сложны, но и в высшей степени изменчивы;

2) в процессе своей трудовой деятельности люди способны приобретать новые стимулы, мотивирующие их поведение;

3) мотивы поведения людей в разных организациях могут быть различными;

4) в разное время люди могут неодинаково реагировать на одни и те же методы управления.

*Теория Z У. Оучи.* В 1981 г. теории X и Y были дополнены теорией Z, отражающей отношение к персоналу японских менеджеров. Эта теория была предложена в работе У. Оучи «Теория Z».

Сущность этой теории может быть выражена в следующих положениях:

1) руководитель должен заботиться о каждом сотруднике как о человеке в целом, т. е. он должен не только обеспечивать сотрудникам необходимый уровень заработной платы, но и заботиться о качестве их жизни;

2) работник заинтересован в будущем предприятия не меньше, чем руководитель, и поэтому привлечение сотрудников к групповому процессу принятия решений является прямой обязанностью руководителя;

3) свою заинтересованность в сотруднике предприятие должно демонстрировать путем пожизненного найма и предоставления работнику возможности найти наиболее подходящий ему вид деятельности за счет ротации кадров.

*Теория ожиданий В. Врума.* Под *ожиданием* понимается оценка человеком вероятности наступления какого-либо события. Теория ожиданий исходит из двух допущений:

- 1) любая деятельность человека является целенаправленной;
- 2) достижение цели зависит от вознаграждения, которое позволяет работнику удовлетворить определенные потребности.

Согласно теории В. Врума, сила стремления к достижению цели зависит:

1) от ценности вознаграждения, т. е. человек должен быть вознагражден тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели напрямую;

2) от степени достижимости цели. На основе предшествующего опыта у человека формируются представления о степени достижимости цели; если ожидания достижения цели высоки, то сила побудительного мотива возрастает. Этот предшествующий опыт может быть положительным, что усиливает мотивацию, или отрицательным, что мотивацию ослабляет. Ощущение тщетности попыток достижения цели снижает мотивацию, а низкая мотивация уменьшает исполнительский вклад работника в достижение цели, что ведет к накоплению отрицательного опыта и т. д. по кругу; результатом этого является человек-неудачник. Поэтому цели должны быть реальными и достижимыми настолько, чтобы у работника не возникало сомнений в получении вознаграждений.

Теория справедливости была сформулирована и принята специалистами по управлению в 70-х гг. XX в.

Эта теория исходит из того, что для достижения своих целей люди вынуждены вступать в различные отношения как с другими людьми, так и с организациями, т. е. можно говорить о субъектах отношений. При этом субъекты в отношения что-то вкладывают (знания, эмоции, чувства, деньги, время и т. д.), и эти вложения называются *вкладом*. Кроме того, они что-то получают взамен, и это называется *отдачей* (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Схема отношений

При любых отношениях люди подсознательно ведут учет получаемых отдачи и собственных вкладов. Результаты этого учета представлены на рис. 1.5.

Вклад > отдача => недооценка
Вклад = отдача => справедливые отношения
Вклад < отдача => переоценка

Рис. 1.5. Соотношения вкладов и отдачи

Механизм учета вкладов и отдачи в настоящее время не определен. Однако на этот счет существуют два мнения. Согласно первому, человек сравнивает свои отношения с отношениями, существующими между другими людьми, и на основании этого делает вывод о справедливости собственных отношений. Согласно второму мнению, человек делает вывод о справедливости

своих существующих на данный момент отношений, сравнивая их с теми, субъектом которых он был раньше.

В любом случае важно то, что оценка эквивалентности вкладов и отдач делается на основе сравнения. Это сравнение в свою очередь является результатом восприятия человеком существующих отношений. Такое восприятие часто не соответствует ни реалиям жизни, ни восприятию этих отношений другим человеком. Поэтому строить свои взаимоотношения с подчиненными необходимо с учетом того, что оценка их справедливости основывается на своеобразном восприятии всего происходящего каждым человеком. Таким образом, управление отношениями – это, прежде всего, управление восприятием человека.

Неэквивалентность вклада и отдачи приводит к возникновению внутренних переживаний. У большинства людей это проявляется в том, что в случае переоценки у них возникает чувство вины, а в случае недооценки – чувство обиды.

Человек, испытывающий чувство вины, как правило, либо пытается увеличить свой вклад, либо прекращает отношения. Поскольку чувство вины возникает, во-первых, когда человек не сделал что-то из того, что он должен был сделать, во-вторых, когда незаслуженно получил какое-либо вознаграждение, то это можно использовать в целях организации, например взять за правило делать подарки новым сотрудникам. Причем подарок должен быть вещественным, а не денежным, поскольку деньги часто воспринимаются как эквивалент затраченных усилий, а вещественный подарок – как символ признания заслуг.

Поведение человека, испытывающего чувство обиды, заключается в попытках восстановить справедливость. Сделать это можно тремя путями: попытаться уменьшить свой вклад; попытаться увеличить отдачу; прекратить взаимоотношения.

Уменьшить свой вклад в деятельность организации человек может следующим образом:

- 1) опаздывать на работу и увеличивать обеденный перерыв;
- 2) увеличивать количество собственных заболеваний;
- 3) сокращать объем выполняемых работ и неаккуратно их выполнять.

Увеличить отдачу от организации можно, во-первых, обращаясь к руководству с просьбами об увеличении заработной платы, о

продвижении по службе, предоставлении гарантий будущей занятости; во-вторых, с помощью действий, совершая которые, работник не увеличивает отдачу, а лишь создает для себя иллюзию восстановления справедливости, что достигается, например, путем присвоения мелких предметов, принадлежащих фирме.

Таким образом, разнообразные теории мотивации стали толчком в развитии разнообразных стратегий управления личностью. Рассматривая личность как объект управления, многие исследователи и практики признавали сложность и недостаточную изученность этого феномена. Здесь приведены лишь наиболее устоявшиеся представления о личности, о некоторых способах активизации ее поведения в процессе труда.

### **1.3. Группа как объект управления**

Группа – это сложный социальный механизм, имеющий две сферы существования: материальную и духовную. Чтобы управлять каждым членом группы, необходимо составить картину его взглядов на окружающую действительность.

Малая группа – это группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов.

Важными характеристиками малой группы являются:

- направленность – социальная ценность группы, ценность принимаемых ею решений;
- организованность группы – способность группы к самоуправлению;
- интегрированность группы – определяет меру сплоченности единства группы;
- микроклимат – определяет самочувствие каждой личности и удовлетворенность;
- референтность – степень принятия членами группы групповых эталонов, правил и норм;
- лидерство – определяет степень ведущего влияния каких-либо членов группы на группу в целом;
- интеллектуальная активность и коммуникабельность – определяют характер межличностного восприятия, установление взаимопонимания;

- эмоциональная коммуникабельность – это межличностные связи эмоционального характера, удовлетворение социальных потребностей в эмоционально насыщенных контактах;

- волевая коммуникабельность – это способность группы противостоять влиянию извне, некоторым обстоятельствам и экстремальным ситуациям.

Основными характеристиками группы являются ее размер, состав, сплоченность, групповое единomyслие, конфликтность, статус членов группы и распределение ролей в группе. Сплоченность – это мера тяготения всех членов группы друг к другу. Единomyслие – это формирование одинакового взгляда на ту или иную проблему. Конфликтность подразумевает различие во мнениях при решении различных задач. Статус членов группы определяется старшинством в должностях, образованием, социальными талантами и накопленным опытом.

Классификация групп осуществляется по нескольким направлениям.

1. По принципу ведущей совместной деятельности: производственные, управленческие, учебные, спортивные, семейные группы и т. п.

2. По признаку времени существования.

3. По признаку формальности: формальные и неформальные. Формальные группы создаются на формальном основании. Неформальные группы создаются на основе личных предпочтений и симпатий.

4. По принципу цели существования: целевые группы, которые формируются для достижения определенной цели и могут распасться после ее достижения; функциональные группы, которые могут быть многоцелевыми и ориентироваться на долгосрочное выполнение определенной функции; группы по интересам, которые возникают на основании общих интересов и увлечений, а также на основании стремления к совершенствованию методов и средств производства; дружеские группы.

5. По признаку уровня развития: номинальные группы, коллективы, гомфотерные группы.

Любая группа имеет несколько структур:

- 1) социальная структура – подразделение на рабочих, служащих, специалистов и руководителей;

2) функциональная структура – подразделение на работников физического и умственного труда;

3) социально-демографическая структура – разделение по возрасту и полу;

4). Профессиональная структура – разделение по образованию, опыту, квалификации.

*Групповая динамика* – это «совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности организации и психологические изменения, происходящие в ней; это процесс взаимодействия членов организации на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей»<sup>1</sup>.

Все изменения происходят под влиянием внутренних и внешних причин, обусловленных действием двух противоположно направленных тенденций групповой активности – интеграции и дифференциации.

Интеграция позволяет говорить о формировании и развитии социально-психологического единства внутри коллектива и позиционировании себя (Мы-группа) вовне.

Дифференциация – это разделение внутри организации соответственно своим статусам и ролям всех членов коллектива.

Групповая динамика выражена в следующих *основных процессах и явлениях*:

- руководство и лидерство;
- принятие групповых решений;
- нормообразование, т. е. выработка групповых мнений, правил, ценностей и др.;
- формирование функционально-ролевой структуры;
- сплочение;
- групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения;
- конфликты и др.

В свою очередь, это является основой следующих *групповых феноменов в организации*:

---

<sup>1</sup> Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю. М. : Дашков и К., 2009. С. 27.

▪ *система социальных связей и контактов внутри коллектива* (взаимные оценки, притязания, требования и внушение, подражание и самоутверждение, соревнование или соперничество и др.);

▪ *групповое (коллективное) мнение* – групповые убеждения, взгляды, установки, предрассудки, стереотипы;

▪ *групповые (коллективные) настроения* (совместно пережитые эмоции, состояния, процессы);

▪ *внутриорганизационные обычаи, традиции, привычки* – относительно устойчивые и передающиеся способы реагирования на явления окружающей действительности; нормы и стереотипы поведения, действий и общения сотрудников, ставших групповой (коллективной) потребностью.

К *основным факторам*, влияющим на направленность процессов групповой динамики, относятся:

▪ *мотивация*, т. е. чего ждут члены организации;

▪ *структура власти в организации*, т. е. качественная выраженность власти и авторитета отдельных членов организации и ее подгрупп;

▪ *стиль управления* руководителя организации;

▪ *состояние процесса коммуникации в организации*;

▪ *результаты деятельности и авторитет организации*;

▪ *ощущение принадлежности (непринадлежности) к организации, причастности (непричастности) к делам организации, степень ответственности за результаты работы и др.*

***Стадии развития коллектива организации.*** Управление на каждой стадии будет отличаться<sup>1</sup>.

*Стадия возникновения* возможна при создании новой организации, при приходе нового руководителя, при кардинальных изменениях в составе организации (изменение штата, замена значительного числа работников – не менее четверти, приход авторитетных работников, которые в короткий период становятся лидерами и радикально меняют ситуацию в организации). На этой стадии внешней организацией задаются целевые установки, проектируются и создаются формальная структура организации, органы управления, система отчетности и др. Взаимные

---

<sup>1</sup> Кузьмина Т. В. Эффективное манипулирование поведением человека. М. : Дашков и К., 2009. С. 76–79.

требования в системе «начальник – подчиненные» еще только вырабатываются, взаимосвязь между работниками носит неустойчивый характер. У членов организации еще нет опыта совместной деятельности. Психология организации на этой стадии – исполнительская, преобладает настроение ожидания, иногда настороженности.

*Стадия формирования* предполагает образование неформальных групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними импульсами, а также формируется групповое мнение. Данная стадия особенно сложна для управления организацией. С одной стороны, создание неформальных групп – процесс объективный и помешать ему руководитель не в силах. С другой стороны, значительная дифференциация, особенно при наличии сильных неформальных лидеров, может затруднить выполнение основных задач организации. Вот почему главное для руководителя на этой стадии заключается, во-первых, в умелом распределении баланса сил между неформальными группами (за счет постановки дифференцированных заданий, стимулирования, индивидуального подхода к каждой группе или отдельным исполнителям); во-вторых, в проведении совместных мероприятий (спортивных, культурных и др.).

Для *стадии стабилизации* характерно достижение определенной зрелости организации. Уже создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сформированы социальные нормы коллектива, сложилось групповое мнение. Такой коллектив достаточно стабилен, может сопротивляться внешним воздействиям. Но на этой стадии развитие коллектива не останавливается. Стабилизация означает лишь окончание становления неформальных групп, структуры, норм.

За стадией стабилизации неизбежно следует либо *стадия совершенствования*, либо *распад организации*.

Американские психологи М. Вудкок и Д. Фрэнсис выделяют следующие пять этапов групповой динамики организации:

1. *Притирка*. Члены организации присматриваются друг к другу. Определяется степень личной заинтересованности в том, чтобы работать в этой организации. Личные чувства и переживания маскируются или скрываются. Члены организации не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга.

Творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

2. *Ближний бой.* Этап борьбы и переворотов, этап, когда образуются кланы и группировки, когда выдвигаются личности, претендующие на роль лидера (иногда может происходить и силовая борьба за лидерство), когда разногласия выражаются более открыто по сравнению с первым этапом. Сильные и слабые стороны отдельных членов группы (как личностные, так и профессиональные) все более отчетливо выявляются. На этом этапе организация начинает обсуждать способы достижения согласия, стремится наладить эффективные взаимоотношения.

3. *Совершенствование и экспериментирование.* На этом этапе члены организации осознают свой потенциал, все более актуальной становится проблема эффективного использования способностей и ресурсов организации. Возникает интерес к тому, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются и совершенствуются. Появляется желание экспериментировать и реально повышать эффективность работы организации.

4. *Эффективность.* Организация приобретает опыт успешного решения проблем и использования ресурсов. Работники переживают чувство гордости за свою принадлежность к «команде-победительнице». Возникающие проблемы исследуются реалистически и решаются творчески. Управляющие функции могут делегироваться различным членам организации в зависимости от конкретных задач.

5. *Зрелость.* На этом этапе организация – сплоченный коллектив, который ставит перед собой общие цели<sup>1</sup>.

Управление и развитие коллектива – одно из самых важных направлений развития психологии управления. Ниже представлен общий анализ основных направлений развития коллектива.

### ***1. Мероприятия по профессиональной и социальной адаптации новичков***

Адаптация – это приспособление организма к условиям среды. Применительно к функционированию организации можно говорить о профессиональной и социально-психологической адаптации личности в трудовом коллективе.

---

<sup>1</sup> Основы инновационного менеджмента: теория и практика : учеб. пособие / под ред. П. Н. Завлина [и др.]. М. : Экономика, 2000. С. 134–136.

Профессиональная адаптация – это приспособление человека к условиям труда. Даже если человек обладает необходимыми знаниями, умениями и навыками для выполнения определенной профессиональной деятельности, работа на новом месте вызывает серьезный стресс, который неизбежно сказывается на продуктивности деятельности. Адаптация может проходить несколькими путями: *быстрый* («Справится – наш работник, нет – уволим») – ориентирован на амбициозных, компетентных и усердных сотрудников; *наставнический* – закрепление наставника за новым членом коллектива; *испытательный* – новичку дают разные виды работы, но не ожидают максимальных результатов; отличие этого метода от первого в том, что тут в большей степени сам сотрудник принимает решение – оставаться ему или нет.

Анализируя вопрос социальных ситуаций, связанных с деятельностью и влияющих на процесс адаптации, рассмотрим факторы: организационной культуры (новый феномен по отношению к адаптации), мотивации, коммуникации и стресса.

1. *Фактор организационной культуры.* Нормальный процесс адаптации определяется критериями адекватности или соответствия, чаще всего связанными с характеристиками, важными для принятия человека на работу. По мнению А. Кристоф, современная система отбора кадров стремится к оптимальному соответствию между личностью и организацией, что обуславливает подбор людей, обладающих ценностями, адекватными данной организации<sup>1</sup>. Индивидуумы, не входящие в это единство, могут способствовать возникновению ситуаций, определяемых в психологии как недостаточность мотивации для включения в деятельность. В свою очередь, все упомянутое выше ведет к развитию неудовлетворенности деятельностью.

Следует отметить роль организации в формировании соответствующей ей организационной культуры, способствующей укреплению доверия и распространению прогрессивных ценностей.

Именно культура определяет связь между ценностями и чаяниями людей, вселяя в них чувство привязанности и вознаграждая их за это. С. О'Рейлли утверждает, что, отражая убеждения и ожидания, организационная культура служит контроль-

---

<sup>1</sup> Kristof A. L. Person-organization fit: An integrated view of its conceptualisations, measurement and implications // Personnel Psychology, Spring. 1996. P. 1–49.

ным механизмом и регулятором поведения<sup>1</sup>. Культура может поддерживаться многими формами социальной и досуговой деятельности и подчеркивать такие ценности, как межличностные связи и дружеская поддержка коллег. Кроме того, в рамках организационной культуры следует рассматривать проблемы людей, оказавшихся в определенных межличностных отношениях. Согласно М. Киртон<sup>2</sup>, люди различаются по характеру и степени переработки информации. Она предложила разделять людей с различным стилем когнитивных процессов и мышления на типы: адаптивный и новаторов. Применительно к организационной культуре важно учитывать роль людей данных типов. Они могут давать повод для межгрупповых конфликтов, так как предпочитающие иные стратегии при решении проблем чаще всего не желают сотрудничать. Представители адаптивного типа считают новаторов недисциплинированными, слишком эмоциональными, упорно старающимися «протокнуть» свои идеи. Новаторы же склонны оценивать адаптивный тип как людей, которых характеризуют приспособленчество, консерватизм и нецелеустремленность. Практика, однако, показывает, что наибольшая эффективность присуща тем организациям, в которых работают люди, представляющие оба стиля когнитивных процессов. Лонгитюдные исследования М. Киртон показали, что сбалансированность адаптивности-новаторства может стимулировать эффективность функционирования организации.

2. *Роль мотивации в процессе адаптации.* Рассмотрим некоторые мотивационные факторы: удовлетворенность деятельностью и вознаграждение за нее. Удовлетворенность находится в прямой связи с другими, не менее важными компонентами деятельности, имеющими как положительные, так и отрицательные последствия. К положительным следует отнести производительность, эмоциональный настрой, продвижение по службе, руководство и условия деятельности. Отрицательные по-

---

<sup>1</sup> O'Reilly C. A., Chatman J. A. Culture as social control: Corporations, cults, and commitment // Research in organizational behaviour / Eds. B. M. Staw, K. L. Cummings. Greenwich, CT: JAI Press, 1996. V. 18. P. 157–200.

<sup>2</sup> Kirton M. J. Adaptors and innovators at work // Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving / Ed. M. J. Kirton. London, N. Y. : Routledge, 2000. P. 51–71.

следствия могут проявиться в случаях неудовлетворенности деятельностью. Обычно они выражаются в уходе с работы и прогулах. Некоторые компоненты удовлетворенности деятельностью и вознаграждения часто так переплетены, что порой трудно даже представить их вне взаимной связи. По мнению Е. Мак-Кенны, вознаграждение может служить положительным мотивом в процессе адаптации только в том случае, если индивидуум будет способен осознавать связь между производительностью и вознаграждением<sup>1</sup>.

Вознаграждение за деятельность также характеризуется широким спектром: от материального благосостояния до внутренней удовлетворенности. Принято считать, что для индивидуума внутренняя удовлетворенность служит наивысшей формой вознаграждения, поскольку имеет психологическую основу. В обеспечении внутреннего вознаграждения немаловажную роль играет управленческое воздействие, которое проявляется не только в виде оплаты труда, премий за мастерство и применение приобретенных навыков, но и путем продвижения по служебной лестнице, а также созданием условий для развития личности<sup>2</sup>.

Подчеркивая важность внутреннего вознаграждения, не следует забывать и о внешнем, которое служит инструментальной функцией для удовлетворения других потребностей. За последние двадцать лет внешнее воздействие и окружающая обстановка приобрели большую значимость. Конкурентность, если она связана с объективной оценкой деятельности, служит хорошей компенсацией для тех, кому менее важна внутренняя психологическая удовлетворенность. Однако для этого используются сложные компенсационные системы. В настоящее время многие фирмы применяют прямые и косвенные компенсационные пакеты, способные объединять разнообразные формы вознаграждения: почасовая оплата и плата за результаты, бонусы и доля от прибыли, долгосрочная компенсация, плата за производительность и мастерство и др. Разные формы вознаграждения

---

<sup>1</sup> McKenna E. Business Psychology and Organisational Behaviour. USA: Taylor and Francis Group, 2000. P. 122.

<sup>2</sup> Donkin R. Reward for know how // FinancialTimes. Recruitment section. 1998. July 24. P. 1.

имеют свои положительные и отрицательные стороны. Однако существует общее представление, что производительность и оплата должны быть связаны теснейшим образом. Следует отметить, что плату за производительность можно считать положительной компенсационной формой, но есть и другое мнение. Одни исследователи высказывают мысль, что эта плата – наиболее действенный результат руководства человеческими ресурсами и наиболее актуальный компонент вознаграждения на современном этапе социальной политики<sup>1</sup>. Другие, к числу которых относятся представители японской системы вознаграждения, а в последнее время и некоторые представители американской, склонны считать ее основным фактором, искажающим социальные установки работников<sup>2</sup>. Согласно системе, предложенной японскими корпорациями, старшинство и плата за стаж – более привлекательные формы вознаграждения. Такая система активнее способствует достижению целей процесса адаптации, поскольку она не только вознаграждает материально, но и создает условия для подкрепления непрерывного обучения, таким образом расширяя общую перспективу деятельности. Это свойственно не только японским, но и американским компаниям Z-типа, в которых наряду с вознаграждением присутствует забота о людях, простирающаяся за пределы организации и проявляющаяся в улучшении условий жизни работников.

*3. Роль коммуникации в процессе адаптации.* Исследователи обосновывают необходимость разных форм коммуникации как по вертикали, т. е. между руководителями и подчиненными, так и по горизонтали – между подчиненными. Созданию оптимального климата для положительных установок к деятельности и включенности в круг организации помогает двусторонняя, открытая коммуникация. Успешное межличностное общение способствует включению в структуру организации и адаптации. С этой целью используются консультативные форумы и группы советов, которые активизируют общение людей и развивают чувство ответственности за идеалы и политику организации.

---

<sup>1</sup> Hampson S. Directions should be above board // Financial Times. 1998. November 10. P. 16.

<sup>2</sup> Nakamoto M. The bitter taste of salarymen's sake // Financial Times. 1995. April 19. P. 10.

Особая роль в системе коммуникации отводится руководителям. Анализ стиля их деятельности показывает, что периодические встречи с персоналом и дискуссии по проблемам занятости, а также другим темам положительно влияют на адаптацию и дальнейшее поведение подчиненных. Существуют специальные приемы, используемые руководителем при общении с новичками, например рассказ о том, как некогда человек, в настоящее время занимающий в фирме высокое положение, из чувства долга вовремя пришел на помощь и спас производственную систему от развала<sup>1</sup>. Конечно, в данном случае содержание рассказа представляется не столь важным по сравнению с его нравственным аспектом, подчеркивающим, что за дополнительные усилия в сфере деятельности работник вознаграждается продвижением по службе. Отмечаются и другие формы коммуникационных действий, а именно – использование церемоний или обрядов для подкрепления заботы о людях. Вручение наград на таких церемониях означает не только признание достигнутых результатов, но также становится стимулом, способствующим продолжению успешного труда.

Современная литература предоставляет возможность ознакомиться с программами совершенствования коммуникаций. К ним относятся обучение вербальной и невербальной коммуникациям, навыкам публичного выступления, а также информация, полученная по спутниковой связи для поддержания двустороннего контакта с другими компаниями. Коммуникационные связи полезны не только для адаптации людей: сегодня возникла необходимость адаптироваться и к новым технологическим процессам, особенно в период реорганизаций и реструктуризации.

Роль коммуникации возрастает в случае возникновения каких-либо технических неполадок или катастроф. Потребность в коммуникации особенно четко проявляется тогда, когда необходимо дать объяснение сложившейся локальной ситуации с ее включением в более широкий социальный контекст происшедшего события, а также внести свои предложения о том, как себя вести в подобном случае и одновременно предоставить возможность другим высказать свое мнение.

---

<sup>1</sup> McKenna E. Business Psychology and Organisational Behaviour. USA: Taylor and Francis Group, 2000. P. 139–143.

Кроме того, коммуникация – средство для разрешения интерперсональных конфликтов. Следует отметить, что в роли миротворцев должны чаще всего выступать психологи или специальные консультанты, обладающие высокими коммуникативными качествами.

4. *Стресс и адаптация.* Среди исследователей проблем стресса и адаптации имеются и те, кто склонен усматривать непосредственную связь между адаптацией и ухудшением здоровья, вызванным перенапряжением. По мнению Р. Бринера, стресс могут провоцировать ситуации, которые рассматриваются как обременительные, угрожающие, неопределенные, двусмысленные или просто скучные<sup>1</sup>. В качестве повода для стресса все чаще упоминаются и такие факторы: чрезмерная загруженность, продолжительность рабочего времени, конкуренция, слишком быстрое продвижение по службе, негативные межличностные отношения с руководителями, конфликт между работой и личной жизнью, неуверенность в надежности своего положения на работе.

Стресс независимо от вида деятельности вызывает перенапряжение, которое становится причиной многих человеческих недугов физического и психического характера.

Чтобы описать вредные для здоровья случаи, связанные с деятельностью, Р. Росс и Е. Альтмайер предложили специальный термин «профессиональный стресс»<sup>2</sup>. Изучение стресса на рабочем месте показало, что почти любой трудовой аспект при некоторых уровнях стрессогенности может вызвать чрезвычайно нежелательные последствия. Этот факт позволил сделать вывод, что деятельность сама по себе стрессогенна и необходимо искать пути для лучшей адаптации. Поиск таких возможностей показал, что профессиональный стресс является субъектом индивидуальных вариаций – он «проходит» не только через индивидуума, но и через ситуацию одновременно. Реакции со стороны личности в случае профессионального стресса чаще всего определяются симптомами трех типов: физическими, психологическими и поведенческими.

---

<sup>1</sup> Briner R. The neglect and importance of emotion at work // European J. of Work and Organizational Psychology. 1999. N 8. P. 323–346.

<sup>2</sup> Ross R., Altmaier E. A. Handbook of Counseling for Stress at Work. London : Sage Publications, 1999. P. 109.

По мнению В. Суфферланда и Ц. Купера, физические симптомы связаны с сердечно-сосудистыми или желудочно-кишечными болезнями<sup>1</sup>. Другие исследователи стресса к упомянутым симптомам относят еще и аллергии, нарушения сна, головные боли и респираторные заболевания. Зависть, унижения, ссоры и неуместные замечания тоже могут вызвать отрицательные эмоции, ведущие к истощению и ослаблению организма. К психологическим симптомам относятся эмоциональные и когнитивные реакции, возникающие в стрессовых ситуациях: депрессия, чувство беспокойства, скука, крушение надежд, одиночество и возмущение. Все эти проявления тесно связаны с физическими симптомами, а порой даже могут обуславливать друг друга. Поведенческие симптомы включают уклонение от работы, увеличенное потребление алкоголя или наркотических веществ, агрессию и межличностные конфликты, прогулы и снижение производительности труда. К наиболее опасным последствиям стресса относятся посттравматические расстройства. В число таких последствий входят ролевые перегрузки, т. е. ситуации, когда человек не способен справиться с работой на рабочем месте и вынужден брать ее домой, а также ролевая сложность и ролевая неопределенность в случае предъявления нечетко сформулированных требований.

Несмотря на многочисленные усилия исследователей, до сих пор остается не решенной проблема проведения границы между источниками профессионального и непрофессионального стресса. Во многих случаях рабочее окружение (перегрузка на рабочем месте, давление руководителя) может вызвать раздражительные или депрессивные реакции. Семейные или сугубо личные события тоже могут оказать влияние на производительность труда. Профессиональный стресс на современном этапе высокотехнологичного производства обходится все дороже и дороже, поскольку он тесно связан с человеческими ошибками. Наибольший ущерб, однако, приносят алкоголизм, депрессия и прогулы. Поэтому современные компании стараются внедрить специальные антистрессовые программы, основанные на психотерапии и медитации, регулярном хорошо сбалансированном

---

<sup>1</sup> Sutherland V., Cooper C. L. Understanding Stress: Psychological perspective for Health Professionals. London : Chapman and Hall, 1990. P. 65.

питании. Важную роль в борьбе со стрессом играют глубокий сон, регулярные физические занятия, умеренное потребление спиртного и медикаментов, а также всесторонняя поддержка со стороны друзей, родственников и профессионалов. Поиск новых стратегий и современных методов избавления от стресса и восстановления работоспособности – наиболее актуальная проблема современного общества.

5. *Адаптация как взаимодействие личности и среды.* Этот подход известен со времен К. Левина. Он полагал, что социальное поведение людей лучше всего может быть описано в терминах взаимодействия между потребностями индивидуума и путями, которыми окружающая социальная среда их удовлетворяет или фрустрирует. В психологической литературе это явление известно как баланс между требованиями и ресурсами. Деятельность предъявляет к работнику определенные требования, связанные с трудовыми навыками, количеством требуемой продукции, уровнем внешнего контроля, образцами поведения. Ресурсы включают способности человека выполнять эти требования. В случае его положительного взаимодействия с окружающей средой обнаруживается адекватная адаптация к деятельности. Напряжение и стресс возникают в результате некоторого несоответствия: требования, предъявляющиеся к работе, превышают возможность человека их выполнить. Или, наоборот, они слишком низки по сравнению с квалификацией работника. В обоих случаях это вызывает чувство неудовлетворенности и даже депрессию.

В последнее время на согласованность взаимодействия личности и окружающей среды в процессе адаптации обращается все большее внимание. Рассматривая проблему адаптации в ретроспективе, можно увидеть, что она пока трудноразрешима. Не случайно современный отбор кадров организован таким образом, что для конкретной деятельности подбираются люди, наиболее ей адекватные. В таком случае организация должна установить требования к отбору, которые, по мнению Д. Арнольда, Ц. Купера и И. Робертсона, должны включать знания, способности, навыки, положительные установки и интерес к выполнению деятельности<sup>1</sup>. Более детальный список содержит

---

<sup>1</sup> Arnold J., Cooper C. L., Robertson I. T. Work psychology: understanding human behaviour in the workplace (3<sup>rd</sup> ed.) London: Financial Times / Pitman Publishing, 1998.

не только теоретические знания, но и проверку практических навыков. Рассматриваются интеллектуальные возможности и особые способности, склонности – концентрация и переключение внимания, легкость общения. Учитываются интересы претендентов – отношение к культуре, спорту, образ жизни; принимаются во внимание общий настрой, желание работать посменно, а также часто отправляться в поездки.

Для выяснения общих требований используются психометрические тесты (личностные и когнитивные), а для установления практических навыков требуется выполнение определенных заданий, связанных с конкретной сферой деятельности. Претендующих на должность лиц могут попросить показать, как они водят машину или выполняют определенные операции; у будущих администраторов могут потребовать напечатать текст или подготовить специальное деловое письмо. В целях проверки навыков принятия решений претенденту предлагают принять участие в групповой дискуссии.

Хорошо организованный отбор в современной компании как бы включает в себя проблему адаптации. Традиционные модели адаптации уже перестали применять, так как спрос человеческих ресурсов превысил предложение, возросла безработица. Закрытые акционерные компании (наиболее популярные на современном этапе в экономически и социально слабо развитых странах), стремясь выжить в тяжелых условиях конкуренции, стараются скрыть реальное число работающих, т. е. уклоняются от платы налогов в госбюджет. Естественно, при таких условиях на проблему адаптации не обращают должного внимания. Однако следует отметить, что в современных, экономически сильных компаниях само понятие адаптации приняло несколько иной характер.

Рассматривая процесс адаптации, А. Кристоф<sup>1</sup> выделяет три фазы. Первая фаза протекает до приема на определенное место. Она связана с некоторыми аспектами правового регулирования приема на работу, начиная с выполнения неперемного условия о приобретении профессионального образования и кончая включением в практическую деятельность. Следующая фаза отражает ценности, которые помогают новичку адаптироваться

---

<sup>1</sup> Kristof A. L. Person-organization fit: An integrated view of its conceptualisations, measurement and implications // Personnel Psychology, Spring. 1996. P. 1–49.

к реальным условиям организации. Третья фаза проявляется в способностях индивидуума принимать рабочие установки, усваивать их и адаптироваться в организации. Анализ упомянутых фаз приводит к мысли, что адаптация в современном ее понимании оценивается скорее всего как односторонний процесс приспособления личности к окружающей среде. Экономические условия и современные технологии диктуют свои требования. Возможно, в этом отношении прав американский психолог Р. Стернберг, который приравнивает практический интеллект к умению выжить в трудных ситуациях<sup>1</sup>.

Вышеизложенный материал позволяет сделать следующие выводы.

1. Давая оценку предложенным точкам зрения на адаптацию к деятельности, следует отметить отсутствие универсального подхода.

2. С какой точки зрения ни рассматривалась бы адаптация к деятельности, следует понимать ее как процесс, наносящий наименьший физический и психический вред здоровью личности.

3. Данные многомерного исследования следует считать целесообразными для выявления оптимального подхода при решении современных проблем адаптации.

## ***2. Мероприятия по стимулированию самореализации личности***

Самореализация личности напрямую не связана с деятельностью в определенном трудовом коллективе. Самореализация представляет собой постоянный процесс раскрытия возможностей личности, предполагающий применение способностей, разума и работу над тем, что действительно важно для индивида и к чему он стремится<sup>2</sup>.

Самореализация – осуществление возможностей развития «Я». Близким к данному термину является понятие «самоактуализация», которое, как правило, упоминается со ссылкой на теорию А. Маслоу.

Скажем несколько слов об исследованиях, посвященных изучению условий самореализации личности.

---

<sup>1</sup> Sternberg R. J. Beyond IQ: triarchic theory of human intelligence. N. Y. : Cambridge University Press, 1985. P. 43.

<sup>2</sup> Маслоу А. Г. Мотивация и личность. СПб. : Евразия, 1999. 478 с.

Р. А. Зобов и В. Н. Келасьев выявили две группы факторов, оказывающих влияние на самореализацию: зависящие (ценностные ориентиры, готовность к самостроительству, гибкость мышления, воля) и не зависящие от человека (социальная ситуация, уровень жизни, материальная обеспеченность, влияние на человека средств массовой информации, состояние экологической среды)<sup>1</sup>.

Л. А. Коростылева в качестве основных психологических детерминант самореализации выделяет мотивационно-смысловые и личностно-ситуационные<sup>2</sup>.

По мнению С. Л. Братченко и М. Р. Мироновой, самореализация личности зависит от характера взаимоотношений с двумя силами: внешним и внутренним миром. Причем в соответствии с исходной позицией веры в природу человека актуализирующее, созидательное начало признается в первую очередь за организмом, внутренним миром, в котором изначально заложен мощный потенциал, «главная движущая сила жизни» и развития человека – стремление к росту, раскрытию своих способностей и усилению возможностей, к большей эффективности, зрелости и конструктивности. Поэтому для личности исходными, определяющими являются отношения с самим собой<sup>3</sup>.

По предположению М. А. Петровской, в качестве условия самореализации может выступать творчески преобразовательная деятельность субъекта, так как она является способом его структурной перестройки и повышения уровня его духовной организации<sup>4</sup>.

А. Маслоу подчеркивает важную роль в процессе самоактуализации личности наличие таких характеристик, как позитивные эмоции, воля (необходима для того, чтобы развивать способности и достигать трудных, требующих длительной работы целей), холистическое мышление (предполагает concentra-

---

<sup>1</sup> Коростылева Л. А. Проблемы самореализации личности в системе наук о человеке // Психологические проблемы самореализации личности. СПб., 1997. С. 3–19.

<sup>2</sup> Коростылева Л. А. Психология самореализации личности: затруднения в профессиональной сфере. СПб. : Речь, 2005. 222 с.

<sup>3</sup> Братченко С. Л., Миронова М. Р. Личностный рост и его критерии // Психологические проблемы самореализации личности. СПб., 1997. С. 38–46.

<sup>4</sup> Петровская М. А. Динамика потребностей самоактуализирующейся личности : автореф. дис. ... канд. филос. наук. Иркутск, 2007. 22 с.

цию внимания на отношениях и целом более, чем на отдельных частностях). Кроме того, чтобы создать условия для развития и самореализации личности, необходимо понять, что способности, органы, организм в целом требуют функционирования, самовыражения и применения по назначению<sup>1</sup>. А. Маслоу выделил базовые характеристики самоактуализирующихся людей, в частности: более эффективное восприятие реальности; принятие себя, других и природы; непосредственность, простота и естественность; центрированность на проблеме; потребность в единении; независимость от культуры и окружения; свежесть восприятия; вершинные (пиковые) переживания; общественный интерес; глубокие межличностные отношения; демократичный характер; разграничение средств и целей; философское чувство юмора; креативность; сопротивление окультуриванию<sup>2</sup>.

По мысли А. К. Марковой, значимым фактором личностного саморазвития выступает профессионализация. Именно профессия – источник существования и средство личностной самореализации человека<sup>3</sup>. Данная мысль близка нашим исследовательским интересам. Выявление возможностей и психологических условий самореализации в профессии имеет важное значение как для конкретной личности, так и для общества в целом.

Приведенные выше исследования указывают на то, что ученые, как правило, склонны изучать феномен самореализации в целом, безотносительно к конкретной сфере деятельности или взаимодействий человека. Однако такого рода обобщения нередко уводят в сторону от практической значимости подобных исследований. Концентрация на профессиональной сфере позволяет более полно осмыслить феномен самореализации человека и использовать полученные результаты в практических целях.

Нередко самореализацию личности в профессиональной деятельности подменяют понятиями эффективности и успешности. Это не совсем верно, так как самоактуализирующийся человек способен достигать некоего «трансцендентального» уров-

---

<sup>1</sup> Маслоу А. Г. На подступах к психологии бытия // Психология развития и самоактуализации: основные допущения. Киев : Ваклер, 2003. 410 с.

<sup>2</sup> Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. СПб. : Питер, 2006. 607 с.

<sup>3</sup> Симакова Т. А. Психолого-акмеологическая характеристика профессионализма личности [Электронный ресурс]. М., 2005. URL: [http://psy.tsu.ru/data/pdf/4\\_25.pdf](http://psy.tsu.ru/data/pdf/4_25.pdf)

ня профессиональной успешности (качественно более высоко-го), в отличие от того работника, которого можно считать пешным по всем необходимым формальным признакам<sup>1</sup>.

Анализируя любую профессиональную деятельность, можно выделить еще один немаловажный параметр, который способен оказать влияние на возможность самореализации человека в профессии, – удовлетворенность трудом, что вполне закономерно, так как данный компонент предполагает возможность удовлетворения в деятельности всех видов потребностей, в том числе и высших, связанных с раскрытием потенциала личности.

### ***3. Мероприятия по усилению сплоченности трудового коллектива***

Групповую сплоченность определяют как меру единства поведения членов малой группы в условиях свободного выбора их действий. Это единство не следует отождествлять с его единообразием. Под единством понимается направленность, ориентированность действий членов группы на достижение групповых целей.

Хорошо известно, что сплоченность группы представляет собой сложный и многогранный феномен.

Существует три направления исследований групповой сплоченности, в которых делается акцент на том или ином групповом процессе: приоритет в рассмотрении отдается либо эмоциональным элементам межличностных отношений и эмоциональному отношению индивида к группе; либо когнитивно-оценочным аспектам внутригрупповой активности; либо оптимальному внутригрупповому взаимодействию<sup>2</sup>. Эмоционально-межличностный аспект понимания сплоченности представлен в социометрической теории<sup>3</sup>; когнитивно-оценочный аспект – в теории социального сравнения<sup>4</sup>, в концепции социальной иден-

---

<sup>1</sup> Киенко Е. В., Морозова И. С. Профессиональные аспекты самореализации личности // *Философия образования*. 2011. № 2. С. 247–253.

<sup>2</sup> Донцов А. И. *Проблемы групповой сплоченности*. М. : МГУ, 1979. С. 22–24.

<sup>3</sup> Морено Я. Л. *Социометрия: экспериментальный метод и наука об обществе*. М. : Акад. проект, 2001. С. 29.

<sup>4</sup> Festinger L. A theory of social comparison processes // *Human Relations*. 1954. V. 7. P. 117–140.

тичности<sup>1</sup>, в теории деятельностного опосредствования межличностных отношений (ценностно-ориентационное единство<sup>2</sup> и предметно-ценностное единство<sup>3</sup>); поведенческий аспект – в интеракционизме и социально ориентированном бихевиоризме, например в теории взаимозависимости<sup>4</sup>.

В зарубежной психологии стало традицией рассматривать сплоченность как многомерный конструкт. Так, в середине 1980-х гг. В. Видмейер, Л. Брэули и А. Кэррон предложили многомерную модель сплоченности спортивной команды<sup>5</sup>, которая привлекла к себе повышенный интерес и стала подвергаться проверке применительно к иным типам групп<sup>6</sup>. Авторы этой модели определяют сплоченность как «динамический процесс, отраженный в тенденции группы держаться вместе и оставаться единой в преследовании ее инструментальных целей и/или для удовлетворения аффективных потребностей ее членов»<sup>7</sup>. Они выделяют два измерения сплоченности, в каждом из которых представлено два конструкта: а) GI – групповая интеграция (индивидуальные представления о сплоченности группы, сходстве членов, целостности, степени единства группового пространства) и ATG – индивидуальная привлекательность группы (мотивация оставаться в группе и персональные отношения к группе); б) T – инструментальное основание (стремление достигать организационных целей, коллективные действия, стремления и по-

---

<sup>1</sup> Hogg M. A., Abrams D., Otten S., Hincle S. The social identity perspective: Intergroup relations, self-conception, and small groups // Small group research. 2004. V. 35, N 3. P. 246–276.

<sup>2</sup> Психологическая теория коллектива / под ред. А. В. Петровского. М. : Педагогика, 1979. С. 44.

<sup>3</sup> Келли Г., Тибо Д. Межличностные отношения. Теория взаимозависимости // Современная зарубежная социальная психология. Тексты / под ред. Г. М. Андреевой, Н. Н. Богомоловой, Л. А. Петровской. М., 1984. С. 61–81.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Widmeyer W. N., Brawley L. R., Carron A. V. Measurement of cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. London, Canada: Spodym Publishers, 1985. P. 109.

<sup>6</sup> Cota A. A., Evans C. R., Dion K. L., Kilik L., Longman R. S. The structure of group cohesion // Personality and Social Psychology Bulletin. 1995. V. 21. P. 572–580.

<sup>7</sup> Carron A. V., Brawley L. R., Eys M. A. et al. Do individual perceptions of group cohesion reflect shared beliefs? An Empirical Analysis // Small Group Research. 2003. V. 34, N 4. P. 213.

требности) и S – социальное основание (мотивация к развитию и поддержанию социоэмоциональных отношений в группе). Сочетание этих измерений задает четырехфакторную модель сплоченности: инструментальная групповая интеграция (GI-T), социальная групповая интеграция (GI-S), индивидуальная привлекательность групповой инструментальности (ATG-T), индивидуальная привлекательность групповой социальности (ATG-S). На этой основе был разработан опросник групповой среды (Group Environment Questionnaire, GEQ)<sup>1</sup>.

Идея о двух разновидностях сплоченности (инструментальной и социальной), реализованная на основе иного понятийного аппарата, была предложена в теории деятельностного опосредствования межличностных отношений (ДОМО)<sup>2</sup>. В этой теории предлагается рассматривать сплоченность и некоторые другие феномены с точки зрения иерархизации групповых процессов, которая происходит при освоении членами группы целей и содержания совместной деятельности. В диффузной группе, которая не имеет иерархически структурированных процессов, доминируют относительно непосредственные эмоциональные отношения, а значит, в ней имеет место только социоэмоциональная сплоченность. В группе высокого уровня развития существует иерархизация процессов и более важное значение приобретает сплоченность на уровне межличностных отношений, опосредованных совместной деятельностью и/или нормами, ценностями группы. Фактически речь идет о сплоченности, которая за рубежом рассматривается как инструментальная<sup>3</sup>.

В литературе отмечается необходимость принимать в расчет изменчивую природу групповой сплоченности<sup>4</sup>. Подчеркивается, что сплоченность – это неустойчивая характеристика,

---

<sup>1</sup> Widmeyer W. N., Brawley L. R., Carron A. V. Measurement of cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. London, Canada : Spodym Publishers, 1985. P. 130.

<sup>2</sup> Психологическая теория коллектива / под ред. А. В. Петровского. М. : Педагогика, 1979. 77 с.

<sup>3</sup> Сидоренков А. В. Групповая сплоченность и неформальные подгруппы // Психол. журн. 2006. № 2. С. 44–53.

<sup>4</sup> Carron A. V., Brawley L. R. Cohesion: Conceptual and measurement issues // Small Group Research. 2000. V. 31. N 1. P. 89–106.

каждая из разнообразных форм которой может изменяться в процессе развития группы.

В теориях малой группы прямо или косвенно рассматриваются переменные групповой динамики и, в частности, изменения групповой сплоченности. Например, в теории взаимозависимости ведущим фактором динамики выступает психологический обмен. В концепции социальной идентичности социальные потребности и мотивы (потребность в позитивной самооценке, мотивы самосовершенствования, самоуважения) фактически понимаются как источник, а социально-перцептивные процессы (сравнение, категоризация, идентичность) – как средство формирования и изменения сплоченности. В контексте теории ДОМО основным средством формирования сплоченности на уровне межличностных отношений, опосредованных совместной деятельностью, выступает процесс освоения этой деятельности.

Ю. Е. Дуберман выделяет три стадии процесса сплочения:

- ориентировка индивидов;
- адаптация к групповым нормам;
- единство реального поведения.

В. В. Шпалинский считает основным показателем сплоченности ценностно-ориентационное единство, которое определяется через совпадение мнений, оценок, установок и позиций членов группы по отношению к объектам (лицам, явлениям, событиям), наиболее значимым для группы в целом.

В качестве конкретных показателей сплоченности рассматриваются:

1) уровень взаимной симпатии в межличностных отношениях – чем большее количество членов группы нравятся друг другу, тем выше ее сплоченность;

2) степень привлекательности (полезности) группы для ее членов – чем больше число тех людей, кто удовлетворен своим пребыванием в группе, т. е. тех, для кого субъективная ценность приобретаемых благодаря группе преимуществ превосходит значимость затрачиваемых усилий, тем выше сила ее притяжения, а следовательно, и сплоченность.

Таким образом, можно выявить как объективные, так и субъективные факторы групповой сплоченности. Работа по усилению сплоченности трудового коллектива ведется в указанных

направлениях. С одной стороны, руководитель добивается однозначного толкования задач организации, а с другой стороны, санкционирует проведение неформальных мероприятий, направленных на развитие личностных контактов между сотрудниками. Все это происходит на фоне оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

### *Распределение деловых ролей в организации*

В любой организации существует распределение определенных деловых ролей: «лидер», «реализатор», «генератор идей», «объективный критик», «организатор или начальник штаба», «снабженец», «душа коллектива», «отделочник или контролер» (названия ролей несколько отличны от данных Белбиным и приближены к более понятным отечественным синонимам).

1. «Лидер» занимает главенствующее положение в группе, но добивается этого ненавязчиво и как бы небрежно. Он часто обладает тем, что называется личным обаянием и авторитетом, т. е. способностью заставлять других действовать, не применяя чрезмерно свою власть и права. Он должен обладать здравым умом, но блестящего интеллекта от него не требуется. «Лидер» отличается тем, что его интересы – главным образом цели и задачи. При обсуждении групповых задач он определяет вопросы, которые нужно обсудить, и приоритеты. Он обобщает прозвучавшие мнения и формулирует заключения группы. Если должно быть принято решение, он, дав возможность высказаться всем, твердо и однозначно принимает такое решение. Он знает, в какой сфере деятельности каждый из членов организации силен, а в какой слаб, и направляет внимание и усилия людей на те вопросы, в разрешении которых они могут принести наибольшую пользу. Именно «лидер» распределяет обязанности и секторы ответственности других членов группы.

2. «Реализатор» является лидером группы в реализации конкретно поставленной задачи. Его главная задача – придать четкую форму самой деятельности группы и ее результатам. Он не терпит разболтанности, неясности, нечеткости мышления. При обсуждении групповых задач он старается объединить идеи, цели и практические соображения в единый реальный проект и стремится быстрее начать действовать. Он жаждет действия, притом немедленного. Переубедить его могут только

результаты. Его напористость, носящая характер принуждения, всегда направлена на достижение целей организации.

«Реализатор» полон нервной энергии; он эмоционален, импульсивен и нетерпелив, он склонен опережать других, иногда придирчив, быстро разочаровывается и впадает в уныние. Его поведение бывает вызывающим, дерзким и ершистым. Он часто ссорится с коллегами, но ссоры эти краткие, и он не злопамятен. Он вполне способен сделать работу в группе неуютной, но именно он заставляет дело идти вперед.

3. *«Генератор идей»* поставляет группе оригинальные идеи, мысли, предложения; он человек идей.

Конечно, и у других есть идеи, но его идеи отличаются оригинальностью. Из всех членов группы у него самый высокий коэффициент интеллектуальности и самое развитое воображение. Если группа увязнет в трудностях, то именно «генератор идей», скорее всего, начнет искать совершенно новый подход к проблеме. Он вообще привносит с собой радикальный подход к разрешению проблем. Но у него есть два недостатка. Во-первых, его гораздо больше интересуют фундаментальные проблемы, крупные вопросы, а не детали; более того, он нередко упускает из виду детали и совершает ошибки по своей невнимательности. Во-вторых, он может слишком много творческой энергии отдавать идеям, захватившим его воображение, но вовсе не отвечающим потребностям группы<sup>1</sup>.

Он очень доверчив, непредвзят и доступен. Вместе с тем он нелегко переносит критику своих собственных идей и быстро обижается, если его предложения отвергаются или принимаются лишь частично. Он способен обидеть других критикой их идей. Его критические замечания обычно расчищают почву для собственных идей. И все же, несмотря на все его недостатки, именно от «генератора идей» исходит живая искра.

4. *«Объективный критик»* вряд ли выступит с оригинальным предложением, но зато именно он, скорее всего, не даст группе увлечь себя неразумным планом и пойти по неправильному пути. Его вклад в общее дело заключается во взвешенном и беспристрастном анализе, а не в выдвижении творческих идей.

---

<sup>1</sup> Кузьмина Т. В. Эффективное манипулирование поведением человека. М. : Дашков и К., 2009. 146 с.

Он критикует не из любви к этому искусству, а потому, что видит ошибку в аргументах или просчет в планах. Он медлителен в принятии решений, он не любит, чтобы его торопили, но это самый объективный и беспристрастный ум во всей группе. Более того, у него, как и у «генератора идей», наиболее высокий коэффициент интеллектуальности, но, в отличие от второго, «критик» должен быть флегматичным и хладнокровным.

Одним из наиболее важных достоинств «критика» является умение поглощать, осваивать, интерпретировать и критически оценивать огромное количество сложных печатных материалов, умение анализировать и оценивать суждения и предложения других. Иногда он может делать это бестактно и обескураживающе, но именно он и возвращает группу с поэзии несбыточной мечты на прозу реальной жизни. Хотя он заслуживает доверия во всем и на него можно положиться, ему не хватает человеческого тепла, непосредственности и воображения. И, тем не менее, он незаменим в группе, потому что его суждения почти никогда не бывают ошибочными.

5. *«Организатор, или начальник штаба»* преобразует принятые решения и выработанные стратегии в четко очерченные, конкретные и реальные задачи, которые можно начать выполнять. Его страсть – организовывать практическое выполнение заданий. Его главный вклад в общее дело – придать планам группы реальную, выполнимую форму.

Он одержим стабильными структурами и всегда пытается их создавать. Дай ему решение – и он составит график выполнения. Поставь перед ним задачу и дай ему в подчинение группу работников – и он составит графическую схему организационной структуры. Он работает эффективно, методично и систематически, но иногда ему не хватает гибкости. Создать ему серьезные помехи может только внезапное изменение планов, потому что он склонен несколько теряться в неустойчивых, меняющихся ситуациях. Он обладает сильным характером, внутренней дисциплинированностью и логичным подходом к проблемам. Он отличается цельностью, искренностью, доверием к коллегам, его не так-то просто сбить с толку и обескуражить.

6. *«Снабженец»* выходит за пределы группы вовне и приносит с собой новые идеи, информацию и вообще сообщения о

всяческих новостях. Этот человек наиболее по-человечески симпатичный из всех членов группы, он сразу вызывает к себе расположение. Он любит общество, очень раскован и общителен. На ситуацию или рассказ «снабженец» почти всегда реагирует положительно и с энтузиазмом, хотя склонен так же быстро бросать дела и занятия, как стремительно за них хватается. Многое, если не все в жизни, сразу же вызывает его интерес.

«Снабженец» легко и быстро сближается с людьми и имеет множество контактов за пределами группы. Он редко находится на своем рабочем месте, а когда он все-таки там, то, скорее всего, с кем-либо говорит. Его роль значительна: он предохраняет группу от загнивания, окостенения и потери связи с реальным миром.

7. «*Душа группы*» – самый чуткий и чувствительный из всех. Он лучше всех осведомлен о нуждах и заботах коллег. Он отчетливее других чувствует эмоциональные «подводные течения» в группе. Он больше всех осведомлен и о семейных делах, о личной жизни остальных членов группы. Он активнее всех осуществляет внутригрупповые коммуникации. Он ужасно не любит личной вражды и недоброжелательности, сам избегает конфликтов. Он симпатичен и приятен в обращении, скромно, примерен, ненавязчив, несамоуверен, популярен.

Он умеет и любит слушать, легко и свободно общается со всеми членами группы, помогает и другим быть раскованными и свободными. Он способствует установлению единства, дружбы и гармонии отношений и этим уравнивает трения и разногласия, которые могут вызвать другие. Его личный вклад в общее дело может быть и не так очевиден, как вклад других, но его отсутствие сразу становится заметным и влияет на дело отрицательно, особенно во времена неприятностей, стрессов, давления со стороны – словом, это цемент, связывающий группу.

8. «*Контролер*» беспокоит все, что может «получиться неправильно». Он никогда не обретет душевного спокойствия, пока лично сам не проверит каждую деталь и не убедится, что все сделано, ничего не забыто, ничто не упущено. Если что-нибудь его и занимает в жизни серьезно, то это порядок. Он принуждает всех выполнять графики и укладываться в сроки. Он испытывает постоянное ощущение срочности, как бы давление времени, и передает это ощущение другим, побуждая их

действовать активнее. Его одержимость деталями есть просто выражение внутренней тревоги за благополучный исход дела.

Он обладает сильным характером, вполне владеет самоконтролем; с нетерпимостью относится к более небрежным и разболтаным членам группы. Бдительность – его отличительная черта. Но он склонен утрачивать перспективу общей цели и увязать в мелких, малозначащих деталях. Тем не менее его безудержное стремление все проверять и все доводить до конца является исключительно полезным для организации качеством.

В табл. 1.3 представлена взаимосвязь социальных ролей в организации.

Таблица 1.3

Особенности социальных ролей в организации

Условное название роли	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Лидер	Способен, уверен в себе, с развитым самообладанием	Способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности без предвзятого мнения. Сильно развитое стремление к достижению цели	Не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности
Реализатор	Динамичен, очень неспокоен, склонен опережать других, общителен	Напористость, готовность бороться с инертностью, благодушием и самообманом	Склонность поддаваться провокациям, раздражительность и нетерпение
Генератор идей	Индивидуалистичен, с серьезным складом ума	Развиты интеллект и воображение, обширные знания, одаренность	Склонность витать в облаках, невнимание к практическим делам и протоколу
Объективный критик	Трезвость, осторожность, малая эмоциональность	Осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость	Неспособность увлечься самому и увлечь других

Условное название роли	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Организатор, или начальник штаба	Консерватор с развитым чувством долга и предсказуемым поведением	Организационные способности и практический здравый ум, работоспособность, дисциплинированность	Недостаточно гибок, невосприимчив по отношению к недосказанным идеям
Снабженец	Склонность к энтузиазму, любознательность и коммуникабельность	Легко вступает в контакт с людьми, быстро узнает обо всем новом, легко разрешает возникающие трудности	Склонен быстро терять интерес к делу после того, как остынет первоначальная увлеченность
Душа группы	Мягок, чувствителен, ориентирован на общение с людьми	С готовностью отвечает на нужды людей и требования ситуации, создает атмосферу дружной работы	Нерешительность в критические моменты
Контролер	Совестливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться	Способность доводить дело до конца, педантичность, взыскательность	Тревожность по пустякам, может ограничивать свободу действий коллег

Рассмотрение перечисленных социальных ролей подводит к некоторым выводам, позволяющим управлять процессом эффективной деятельности коллектива<sup>1</sup>.

1. Не в каждую группу непременно должно входить восемь членов – по числу ролей. Вполне возможно, нередко желательно и даже необходимо, чтобы лицо, входящее в группу, играло более одной роли. Важно, что в успешно действующей группе каждую из восьми ролей играет, по крайней мере, один человек, и все восемь ролей оказывают влияние в процессе жизнедеятельности группы.

2. При формировании организации в ней должны быть представлены те личностные характеристики, которые охватывают весь диапазон качеств, необходимых для того, чтобы все

<sup>1</sup> Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю. Указ. соч.

восемь ролей были реализованы. Если организация действует не очень успешно, следует проанализировать ее состав в свете рассматриваемых ролей. Возможно, обнаружится, что в ней никто не играет какой-либо из важных ролей. Нужно постараться либо изменить состав организации, пополнив ее соответствующими сотрудниками, либо сориентировать определенных членов организации на выполнение соответствующих ролей.

3. При укомплектовании штатов нельзя сосредоточивать внимание только на руководителе и его заместителях. Необходимо стремиться подобрать таких людей, чтобы был обеспечен возможно более широкий охват всех ролей.

4. Должен быть обеспечен баланс восьми ролей, без доминирования какой-либо одной, представленной большим числом членов группы, нежели другие роли. Особое внимание следует уделить подбору людей на роли «лидера» и «генератора идей». «Лидер» должен быть властным, авторитетным и вдохновляющим, вызывающим доверие, выискивающим таланты и способности у членов группы и знающим, как их употребить на пользу дела. Для того чтобы группа действовала успешно, в ней должен быть один сильный «генератор идей» (если в группе много «генераторов»), она погрязнет в бесплодных дебатах и дискуссиях).

Важно знать потенциальные возможности каждого члена коллектива в реализации изложенных социальных ролей.

**Ключевые слова:** *управление, психология управления, психологические законы, мотивационный подход, управление личностью, управление группой*

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Охарактеризуйте подходы к пониманию предмета психологии управления.
2. Назовите основные этапы развития психологии управления.
3. Характеристика основных методов психологии управления.
4. Какие психологические закономерности управленческой деятельности вам известны? Охарактеризуйте каждый закон.
5. Назовите основные теории мотивации. Проанализируйте каждую теорию.
6. В чем особенности мотивационного подхода управления личностью?
7. Рассмотрите особенности групповой динамики.
8. Распределение деловых ролей в организации.
9. Критерии и условия формирования групповой солидарности.

### **Темы рефератов**

1. Закон Мерфи в теории и практике управления.
2. Законы Паркинсона в теории и практике управления.
3. Кросскультурные исследования в области особенностей стилей и качества управления.
4. Эволюция моделей мотивации персонала.
5. Взаимосвязь культурных особенностей и мотивационных теорий.
6. Методы повышения мотивации персонала.
7. Стратегии управления малой группой.
8. Способы повышения солидарности малой группы.
9. Способы повышения эффективности деятельности коллектива.

### **Рекомендуемая литература**

1. Коноваленко В. А. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко. – М. : Дашков и К., 2009. – 223 с.
2. Кузьмина Т. В. Эффективное манипулирование поведением человека/ Т. В. Кузьмина. – М. : Дашков и К., 2009. – 146 с.
3. Морозов А. В. Деловая психология : курс лекций / А. В. Морозов. – СПб. : Союз, 2000. – 576 с.
4. Райзберг Б. А. Психологические основы управления : учеб. пособие для студентов вузов / Б. А. Райзберг, А. К. Тутунджян. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 240 с.
5. Урбанович А. А. Психология управления : учеб. пособие / А. А. Урбанович. – Минск : Харвест, 2003. – 640 с.
6. Хьелл Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб. : Питер, 2006. – 607 с.

## **Глава 2**

# **ПРЕДМЕТНЫЕ ОБЛАСТИ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ**

### **2.1. Экономическое поведение и экономическое сознание**

Экономическое сознание – это содержание и продукт отражения человеком экономических отношений, выступающие в виде системы представлений человека об экономике как фрагменте социальной реальности и сфере человеческой деятельности (по З. З. Вахитовой, Е. П. Доценко и др.). О. С. Дейнека под экономическим сознанием понимает системную составляющую сознания, высший уровень психического отражения экономических отношений общественно развитым человеком. О. С. Дейнека выделяет следующие компоненты экономического сознания: экономические эмоции и чувства, окрашивающие процесс приобретения, коллекционирования, заготовок и т. п.; перцептивная сфера экономического поведения; экономические представления и экономическое мышление; волевые компоненты экономического сознания.

З. З. Вахитова, Е. П. Доценко считают, что экономическое сознание выступает как сложное образование, несущее в себе, во-первых, когнитивный компонент, выступающий в виде представлений, идей, взглядов, стереотипов; во-вторых, аффективный компонент, выражающийся через эмоциональные отношения человека к фактам и явлениям экономической жизни, существующий в виде оценок, настроений, эмоций; в-третьих, поведенческий компонент в виде норм и стратегий экономического поведения и деятельности людей.

Изучение экономического сознания ведется в двух плоскостях:

- изучается динамика экономических представлений под влиянием изменения социально-экономических условий (О. С. Дейнека, А. Л. Журавлев, В. П. Позняков и др.);

■ создаются типологии экономического сознания в соответствии с отношением людей к экономическим преобразованиям (Б. З. Докторов, Н. А. Нечаева и др.).

Экономическое сознание – это система, которая наряду с объективными условиями жизни формирует цели трудовой и социальной деятельности того или иного рода, мотивы социального и экономического поведения. Являясь подструктурой общественного сознания, экономическое сознание оказывает влияние на другие его подструктуры: экологическое, политическое, правовое и т. д.

Многие авторы (А. П. Вяткин, А. В. Филиппов, С. В. Ковалев, О. С. Дейнека<sup>1</sup> и др.) считают, что экономическое сознание – это «высший уровень психического отражения экономических отношений»<sup>2</sup>. Однако сегодня эффективность такого подхода весьма ограничена (В. Н. Амелин<sup>3</sup>, Г. С. Баранов<sup>4</sup>). «На основе экономического сознания осуществляется идентификация экономических отношений, в силу чего они локализируются в определенной сфере общественной жизни, лишаясь своего статуса всеобщего основания»<sup>5</sup>. Таким образом, вовсе не по объекту отражения выделяется экономическое сознание как форма общественного сознания. Наоборот, сам объект идентифицируется как экономический на основании экономического сознания, при этом критерий «экономичности» самого сознания не определяется.

Содержание экономического сознания связано с научным познанием экономической действительности, сознательным использованием социально-экономических законов. Вместе с тем в отношении экономики существуют взгляды и представления людей, которые порождены их практическим опытом и которые

---

<sup>1</sup> Вяткин А. П. Психология экономической социализации личности: субъектно-ролевой подход : монография. Иркутск : Изд-во Иркут. гос. ун-та, 2010. 383 с.; Филиппов А. В., Ковалев С. В. Психология и экономика // Психол. журн. 1989. № 1. С. 45–63; Дейнека О. С. Экономическая психология : учеб. пособие. СПб. : СПбГУ, 1999. 98 с.

<sup>2</sup> Дейнека О. С. Экономическая психология. С. 35.

<sup>3</sup> Амелин В. Н. Экономическое сознание как предмет изучения // Вестн. МГУ. Сер. 6, Экономика. 1989. № 5. С. 5–16.

<sup>4</sup> Баранов Г. С. Рынок и этика: к проблеме интерактивности рыночно-экономического и этического сознания. Кемерово : Кузбассвузиздат, 2001. 183 с.

<sup>5</sup> Амелин В. Н. Экономическое сознание как предмет изучения. С. 13.

не всегда совпадают с научными выводами. Более того, в своей повседневной практике люди, как правило, руководствуются этим «обыденным сознанием» или экономическим мышлением.

Важными критериями состояния экономического сознания выступают:

- его научность, т. е. степень отражения в нем экономических законов;
- его реалистичность, т. е. степень учета в нем конкретной социально-экономической практики.

Экономическое мышление включает в себя взгляды и представления, порожденные практическим опытом людей, их участием в экономической деятельности, в которую они вступают в повседневной жизни. Первичная характеристика экономического мышления – это калькуляция затрат и выгод, на которой основывается экономическое поведение. Оно отражает экономическую реальность преимущественно в эмоциональной, а не в рациональной форме. В результате в обществе формируется определенный экономический менталитет, т. е. определенные умонастроения, склад и способность мышления, настрой, влияющие на мотивацию и результативность экономической деятельности. Когда определенные взгляды становятся непререкаемыми и выводятся обществом из сферы критического осмысления, мы говорим об «эффекте стереотипизации» общественного сознания, который является закономерным следствием развития массового сознания. Однако специфика и последствия его возникновения во многом зависят от того, как развивается социальная система: преимущественно естественным образом в русле действия объективных социально-экономических законов или в условиях централизованного управления, атрибутом которого выступает моноидеология. Например, «авторитарная» среда формирует социальные стереотипы, подавляющие инициативность («Начальству виднее», «Инициатива наказуема» и т. п.).

Выделяют (А. Аросипов) следующие типы экономического мышления: государственнический, рыночный, социально-рыночный<sup>1</sup>.

Государственническому экономическому мышлению присущи авторитарность, беспрекословное подчинение экономических субъектов власти, минимизация хозяйственной инициати-

---

<sup>1</sup> Вяткин А. П. Психология экономической социализации ...

вы, пренебрежение правом, социальный патернализм и др. Проявлением такого мышления является бюрократическое экономическое мышление, когда реальные экономические задачи подменяются формальными.

Рыночное экономическое мышление характеризуется такими чертами, как: приоритет частной собственности, личная хозяйственная самостоятельность, инициативность, прагматизм, конкуренция, предприимчивость, индивидуализм, конкурентная жесткость и др.

Социально ориентированное рыночное экономическое мышление представляет собой сочетание ряда признаков названных двух типов мышления. В результате ориентация на экономическую свободу, предприимчивость, экономическую эффективность сочетается с ориентацией на социальную защиту, социальное партнерство, нормы нравственности, предсказуемость.

В условиях современного общества экономическое сознание населения претерпевает глубокие изменения. С одной стороны, в нем представлены прежние взгляды, сформированные в советской административно-централизованной системе. С другой стороны, рыночные экономические отношения формируют принципиально иные взгляды, связанные с хозяйственной деятельностью. В результате экономическое сознание находится в переходном состоянии, характеризуется определенной противоречивостью и выражается в характерных формах экономического поведения населения.

*Дорыночная форма поведения* условно характеризуется формулой «гарантированный усредненный доход ценой минимума трудовых усилий». Такое поведение связано, во-первых, с упованием на патернализм со стороны государства, которое берет на себя заботу об обеспечении, пусть и минимальных, социальных гарантий, во-вторых, с невысокой личной инициативностью в сфере трудовых устремлений, низкой мотивацией на достижение более высоких результатов деятельности.

*Рыночную форму поведения* можно выразить формулой «максимальный доход ценой максимума трудовых усилий». Здесь поведение характеризуется инициативностью, гибкостью, напряженной динамикой, расчетом прежде всего на свои собственные силы, мотивацией на высокие результаты. Субъекты,

ориентированные на такую форму экономического поведения, являются основой формирования рыночных отношений, представителями нового экономического мышления.

*Псевдорыночное экономическое поведение* можно условно охарактеризовать формулой «максимальный доход ценой минимума трудовых усилий». Эта форма поведения характерна для людей, которых не устраивает прежний уровень жизни, которые устремлены на более высокие социальные стандарты, но которые не ориентированы на необходимость активизации своей трудовой деятельности, повышение профессионализма, уровня компетентности, предприимчивости.

Для формирования современного экономического сознания необходимы определенные условия.

Первым важнейшим условием выступают реальные экономические преобразования в направлении формирования цивилизованной рыночной экономики. Реальные процессы разгосударствления, создания конкурентной среды, становления малого и среднего бизнеса, преобразований в аграрном секторе, развития широкой рыночной инфраструктуры с одновременным укреплением социальной сферы способствуют формированию у широких слоев населения адекватного экономического мышления.

Второе условие – это развитие экономической теории, которая опосредованно, через проводимую экономическую политику, различные формы образования оказывает влияние на субъекты экономической деятельности.

Третьим условием выступает экономическое образование населения через многообразную сеть образовательных учреждений, средства массовой информации и т. д. Широкие возможности для первоначального экономического образования имеет общая средняя школа.

В странах с развитой рыночной экономикой (Великобритания, США, Франция) уделяется большое внимание экономическому образованию школьников, в процессе которого даются подробные сведения о рыночном хозяйстве, микро- и макроэкономике, основных школах экономической мысли и т. д.

Четвертым условием является экономическое воспитание в семье начиная с детского возраста. Бережное отношение к вещам, игрушкам, совместное участие в планировании семейного

бюджета воспитывают у детей, подростков и молодежи определенное понимание экономических ценностей, формируют такие черты, как бережливость, умение экономно пользоваться деньгами.

В экономической психологии для описания активности людей в сфере производства, распределения, обмена и потребления различных благ и услуг широко используется понятие «экономическое поведение». Оно позволяет фиксировать направленность экономической активности людей, которая осуществляется с целью удовлетворения их потребностей посредством того или иного способа добывания и потребления благ. Экономическое поведение, таким образом, мы можем определить как ряд целенаправленных действий человека, ориентированных в своей совокупности на реализацию определенной модели хозяйственной активности. Что же, в таком случае, мы можем сказать об этом явлении, кроме того, что разные люди добиваются удовлетворения своих потребностей различными способами в зависимости от их возможностей, склонностей, предпочтений? В поведении проявляются социальные качества человека, особенности его воспитания, культурного уровня, темперамента, характера, его потребностей, убеждений, взглядов, вкусов, его отношения к окружающей природной и социальной среде, к другим людям и к самому себе.

Экономическим поведением обычно называют поведение, вызванное экономическими стимулами, и деятельность хозяйствующего субъекта. Экономическая психология направлена на исследование процессов и механизмов, лежащих в основе потребления или других типов экономического поведения, и прежде всего предпочтений, выборов, принятых решения и влияющих на них факторов.

Любому поступку человека обычно предшествуют восприятие, осмысление, понимание ситуации и себя в ней, т. е. когнитивные (познавательные) компоненты; субъективное отношение, окрашенное чувствами, т. е. аффективные (эмоциональные) компоненты, и, наконец, действие или, наоборот, его сдерживание, т. е. конативные (действенно-динамические) компоненты. Рассматривая экономическое поведение, ученые, как правило, выделяют для его анализа эти три очень тесно взаимосвязанные составляющие.

1. Когнитивные (познавательные) компоненты и факторы экономического поведения – восприятие и представление об экономических параметрах, иррациональное и рациональное в экономическом мышлении, факторы принятия решений.

2. Аффективные (эмоциональные) факторы экономического поведения, роль эмоций и чувств при воздействии рекламы и их включенность в алгоритмы продажи.

3. Мотивационные механизмы экономического поведения.

На рис. 2.1 обозначены основные формы экономического поведения разных социальных групп.

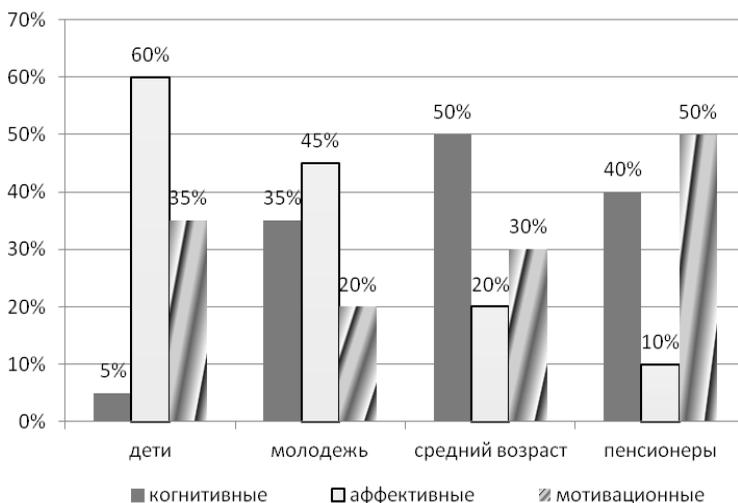


Рис. 2.1. Формы экономического поведения представителей различных социальных групп

Как видно из рисунка, аффективные компоненты доминируют в детстве (60%), и чем старше становится человек, тем меньше опирается на них (пенсионеры 10%). Когнитивные компоненты относительно стабильны во взрослой жизни (вариации от 35% до 50%) и минимальны в детстве (5%). Мотивационные наиболее ярко выражены у пенсионеров (50%) и наименее – у молодежи (20%).

Итак, экономическое поведение обусловлено многими причинами. Принцип максимизации выгоды в последние десятилетия опровергается и в исследованиях экономистов институцио-

нального направления, и в исследованиях психологов. Если раньше нерациональное поведение рассматривалось экономикой как артефакт, исключение, аномалия, то теперь психологи и экономисты знают, что рациональное решение – это только один из вариантов принятия решения.

Эмоциональному выбору свойственны внутренняя целостность и нерасчлененность, самосфокусированность и необъяснимость. Экспрессивный товар порождает эмоциональные суждения, которые тесно связаны с образом «Я» и плохо оречевляются. «Это мое», «мне это нравится», «это не для меня», «именно это мне подходит» – примеры личных эмоциональных суждений в отличие от когнитивных «эта вещь дешевая и добротная», «в машине много места», «натуральные ткани здоровее».

Часто эмоциональный выбор становится ведущим при отборе из нескольких альтернатив (направляет и удерживает внимание). Выделяет что-то из окружающего и создает первое впечатление эмоциональный выбор, а при окончательном выборе осуществляется информационный поиск и рациональный расчет. Чем выше заинтересованность в результате, важнее правильный выбор, тем скорее обдумывание будет доминировать над эмоциями.

Зрелость экономического сознания предполагает доминирование сотрудничества среди многочисленных форм проявления соотношения «выгода для себя – выгода для других». Сотрудничество (выгодно обоим партнерам) эффективнее, созидательнее, чем состязательность (выгодно себе в ущерб другому), индивидуализм (выгодно только себе), альтруизм (выгодно только другому) и тем более мученичество (выгодно другому в ущерб себе), мазохизм (только ущерб себе), садизм (ущерб другому) и садомазохизм (ущерб себе и другому). Во многих экономических ситуациях требуется скорее совместное, кооперативное поведение, нежели действия, направленные на немедленную личную выгоду. Даже в условиях активной конкуренции договор чаще выгоднее, чем борьба. В области экономики максимизация КПД достигается путем включения результатов дела для других в собственные интересы, а экономический эгоизм в конечном итоге оказывается неэффективным.

Экономический интерес развивается на основе мотива, но под регуляторным воздействием норм. Если рассматривать соб-

ственность как определенную форму власти экономических благ над человеком, то экономический интерес – это форма действия власти собственности на волю субъекта хозяйствования и источник хозяйственной активности<sup>1</sup>. Еще А. Смит подчеркивал разницу между трудовой активностью на своем и на чужом поле.

Регулятивная функция экономического поведения проявляется и как *институциональная регулятивная* сила в человеческих взаимодействиях и противодействиях на мезо- и макроуровне в системах сдержек и противовесов. Обеспечением этой регулятивной функции оказывается *денежное обращение*, т. е. деньги, которые являются посредником в результате обмена между людьми (см. рис. 2.2). Они представляют универсальное средство удовлетворения разнообразных потребностей людей, одновременно выступая и в качестве носителя благ, и в качестве разжигания людских пороков. Деньги живут своей особой жизнью, но именно они и оказывают решающее воздействие на то или иное экономическое поведение.



Рис. 2.2. Модель проявления регулятивной функции экономического поведения

<sup>1</sup> Мельников С. И. Активизация экономических интересов через обновление собственности : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Л., 1990.

Деньги являются глубинным инструментом регуляции экономического поведения людей, что и помогает раскрыть более глубоко их власть над человеком. Это можно выразить в таких базовых понятиях: «жизнедеятельность человека» (система проявления жизненных сил) и «жизнеобеспечение человека» (система удовлетворения разнообразных потребностей). Оба понятия, а также «злая» и «добрая» «власть денег» формируют *антропологическую парадигму* в объяснении экономической социологии, которую можно выразить в системно-интегративном термине «личное жизненное пространство». На квадратной диаграмме это можно выразить так (см. рис. 2.3).

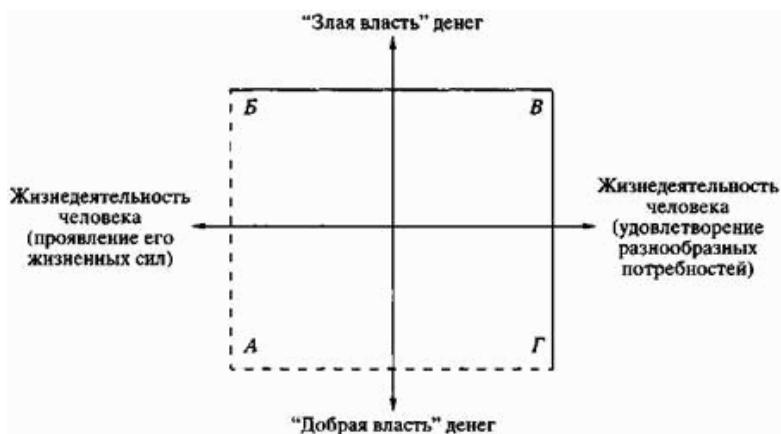


Рис. 2.3. Модель личного жизненного пространства человека

Как видно из рис. 2.3, в квадранте *А* жизненные силы человека направлены на *позитивное* осмысление власти денег, а в квадранте *Б* эти силы направлены на *негативное* ее осмысление. Квадрант *Г* предопределяет *развивающий* характер удовлетворения разнообразных потребностей человека, а квадрант *В* – *деградирующий* характер их удовлетворения. Возникают известные вопросы: «Человек живет, чтобы работать?» или: «Человек работает, чтобы жить?». То или иное совмещение ответов на эти вопросы и определяет акцентировку человека в проявлении экономического поведения.

Экономическое сознание материализуется в конкретно-исторической деятельности людей, воплощается в экономиче-

ской политике, управлении экономикой, методах организации производства, обмена, потребления и т. д.

В современном обществе человек выбирает приемлемую для него модель экономического поведения из достаточно ограниченного числа возможностей. Выступая в роли хозяйствующего субъекта, он проявляет свою экономическую активность в контексте сложившихся в обществе производственных и распределительных отношений, которые задают «правила игры», характерные для той или иной сферы деятельности, и определяют соответствующий этой сфере способ хозяйствования. Кроме этого, в обществе наличие денег неимоверно облегчает задачу изучения и прогнозирования экономического поведения людей. Осуществляя экономический выбор, почти каждый предпочтет большее количество денег меньшему, потому что деньги обеспечивают человеку возможность достижения его целей, в чем бы они ни состояли. Поэтому в узком смысле экономическое поведение можно трактовать как выбираемый человеком способ зарабатывания денег. Современная социально-экономическая система, основанная на рыночных принципах хозяйствования, может предложить человеку несколько таких способов.

1. Наемный труд.

2. Предпринимательство.

3. Франчайзинг. Форма предпринимательской активности, связанная с вложением капитала в уже апробированные способы производства благ.

4. Фондовая биржа – форма рынка, в рамках которой осуществляется купля-продажа ценных бумаг и фиксируется их текущая рыночная цена. Появление фондовой биржи было изначально вызвано необходимостью поддержать развитие акционерных фирм, но со временем сама биржа стала местом зарабатывания денег и очень крупных.

5. Реализация индивидуальных способностей (использование таланта).

6. Сетевой (многоуровневый) маркетинг. Сетевой принцип построения производственно-торговых компаний широко развит во всем мире, так как показал себя наиболее гибким механизмом распространения товаров и услуг высокого качества. Например, в США более 50 % совокупного товарооборота осуществляется

по сетевому принципу, в Японии – до 90 % всех товаров и услуг «находят» своего потребителя посредством сетевого маркетинга.

Таким образом, взвешивая выгоды и издержки каждого из вариантов хозяйственной активности (связанной с добыванием, распределением, обменом различных благ или способом их потребления), оценивая свои потенциальные и реальные возможности в каждом случае, человек совершает свой экономический выбор. Выявление содержательно близких образцов поведения, которые различные субъекты используют либо готовы использовать при решении аналогичных экономических задач, позволяет говорить о сформированном типе экономического поведения, а его реализаторов рассматривать как группу носителей данного типа экономического поведения.

Итак, общие принципы экономической социализации:

1. Экономическая социализация – это интеграция личности в социально-экономические отношения.
2. Экономическая направленность личности формирует экономические установки и приоритеты личности.
3. В зрелом и старшем возрасте преобладают когнитивные и мотивационные формы социализации личности.

## **2.2. Деньги и психология управления**

Деньги – это условие функционирования экономики. В эпоху капитализации экономических отношений российского общества интерес к проблеме сущности денег резко возрос. Деньги стимулируют экономический и социальный прогресс.

Работы К. Маркса, Г. Зиммеля, М. Вебера, П. Сорокина, К. Поланьи, Т. Парсонса заложили основы понимания денег как социального феномена и института. К. Маркс видел в деньгах общественную связь, исторически развивающуюся в форме отчуждения человека. Г. Зиммель рассматривал деньги как «чистое взаимодействие» и результат объективации, считая главным их субъективную ценность, а современную культуру – следствием господства денег. В противоположность ему М. Вебер полагал, что отношение к деньгам определяют ценности общества. П. Сорокин и Т. Парсонс выделяли инструментальную значимость денег как проводника с особыми символическими свойствами<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Абрамова С. Б. Социологический подход к исследованию денег: основания и перспективы // Изв. Урал. гос. ун-та. 2009. № 4(70). С. 133–141.

Деньги оказывают весомое влияние на формирование установок человека, выбор профессии, моделей потребления. Детерминирующим условием выступает их соотношение с другими ценностями, нормами, стереотипами, компетентностью субъектов и т. д.

В исследовании Р. Линна было обнаружено на примере 43 стран, что степень ценности денег для жителей страны тесно связана с показателями ее экономического роста, т. е. важность денег в жизни людей стимулирует их экономическую активность и экономический прогресс страны<sup>1</sup>. Было обнаружено также, что когда деньги в достатке, люди начинают воспринимать их как меньшую ценность.

В другом исследовании, выполненном Дж. Хичкоком и двумя Р. Манро, сравнивался средний доход на душу населения в 84 странах и средний размер денежных знаков в стране<sup>2</sup>. Статистически надежный результат корреляционного анализа состоял в том, что в странах с наименьшим доходом купюры и монеты были большего размера, в чем, видимо, проявлялся компенсаторный механизм на уровне страны, направленный на преодоление комплекса неполноценности. (*Комплекс неполноценности* – переживание собственной недостаточности, которое, будучи неприятным, вытесняется в бессознательное и компенсируется деятельностью по достижению разного рода успехов – реальных и мнимых). Содержательный признак – отсутствие богатства – компенсировался формальным признаком (мнимым успехом) – величиной купюры.

Феномен денег исследовался в таких психологических теориях, как психоанализ, бихевиоризм, теория развития Ж. Пиаже, в работах когнитивистской ориентации. Психоаналитическая теория денег З. Фрейда рассматривала влечение к деньгам как следствие подсознательных процессов накопления, начинающихся еще в раннем детстве, когда ребенок задерживает дефекацию, воспринимая фекалии как свое первое богатство. Это дает маленькому ребенку определенную власть над собствен-

---

<sup>1</sup> Lynn R. The Secret of Miracle Economy: Different national attitudes to competitiveness and money. London, 1991

<sup>2</sup> Hitchcock J., Munroe R., Munroe R. Coins and countries: the value-sized hypothesis // Journal of Social Psychology. 1976. Vol. 100.

ными родителями, так как дефекация, произведенная должным образом, радует родителей, в противном случае они сердятся. Такие аспекты анального поведения со временем превращаются в экономическое поведение. Из анально сдержанного ребенка (получающего удовольствие от задержки дефекации) вырастает бережливый взрослый, а из анально несдержанного (получающего удовольствие от процесса дефекации) вырастает транжира.

Бихевиористские теории касались того, как деньги становятся условным подкреплением. Прежде всего, это исследования на животных и эксперименты на людях в клинике. Крысы и приматы довольно быстро научились реагировать на фишки или другие поощрительные стимулы, которые можно было обменять на любую еду, и которые, таким образом, моделировали функции денег. Сходство в поведении животных и человека, работающего за деньги, позволило Б. Скиннеру утверждать, что деньги – это лишь обобщенное условное подкрепление, связанное с множеством товаров и услуг, которые могут служить в качестве безусловного подкрепления.

В рамках двух других упомянутых подходов предпринимались попытки поиска более частных закономерностей и механизмов отражения денег: так, когнитивисты стремились выявить мыслительные механизмы денежного поведения, а девелопменталисты (девелопментализм – теория развития) делали акцент на стадиях развития восприятия денег и отношения к ним.

Особое значение приобретает система ценностей, преобладающая в обществе в период становления личности. Деньги выполняют следующие функции в обществе.

Общие функции<sup>1</sup>:

1. *Историко-культурологическая*, отражающая национальную идентификацию. Однако в условиях глобализации происходит стирание национальных особенностей.

2. *Статусная функция*. Она отражает влияние денег на социальный статус личности как интегративный показатель положения человека в обществе. Деньги всегда в значительной мере определяли положение человека и его социальные возможности.

---

<sup>1</sup> Семенов М. Ю. Деньги и люди: Психология денег в России : монография. Киев : Простобук, 2011. С. 20–21.

3. *Социально-стратификационная функция* отражает влияние денег на неуклонную социальную дифференциацию общества по уровню доходов и качеству жизни, что ведет к социальной поляризации на бедных и богатых. Это явление получило определение «социального разлома».

4. *Регулятивно-поведенческая функция* регулирует социальные и межличностные отношения между людьми в зависимости от уровня их обеспеченности и обуславливает выбор личностью модели экономического поведения.

5. *Конфликтогенная функция*. Суть ее в том, что деньги выступают основой возникновения социальной напряженности и конфликтной ситуации в обществе, которые могут достигать масштабов социального конфликта.

6. *Нравственная функция* денег – весьма противоречива. Деньги, с одной стороны, разжигают низменные чувства людей: жадность, алчность, корысть, стремление к наживе и обогащению любой ценой, вплоть до преступлений, и ведут, как правило, к коррупции и к масштабной криминализации общества. С другой стороны, деньги служат стимулом экономической свободы и экономической активности, трудового поведения человека, основой его морально-психологического комфорта и уверенности в себе. В зависимости от морально-нравственных принципов, которыми руководствуется человек при определении базовых жизненных ценностей, можно выделить и разные нравственные типы личности.

Прикладные функции<sup>1</sup>:

1. *Функция поддержания стабильности экономической и социальной структуры общества*. Деньги «ответственны» за процессы социальной стратификации, приобретающие в конкретных обществах форму социальной поляризации либо форму открытых социальных структур, общества «равных возможностей». Деньги способны разрушить личность и систему там, где они не имеют шансов полноценно реализовать как экономические, так и социальные функции.

2. *Функция универсализации отчуждения*. Деньги как атрибут рыночного общества участвуют в экспансии вещного мира. Это рождает, как писал Э. Фромм, тенденцию преобладания

---

<sup>1</sup> Семенов М. Ю. Деньги и люди ... С. 24.

пластичного и поверхностного мышления: в мире идей – многообразного, но неглубокого знания; в сфере формирования личности – «рыночного» характера; на общественном уровне – фрагментарного общения. Из повседневной жизни вытесняются морально-практические элементы, усиливается монетаризация. Базовая характеристика современности проистекает из того, что люди не могут иметь связей, в которых не присутствовали бы деньги.

3. *Функция денег как средства достижения различных целей, инструмент прагматического решения социальных задач.* Деньги занимают в иерархии средств достижения целей доминирующую роль: поле связанных и оцененных деньгами объектов растет, а сами деньги теряют свою специфику, становясь орудием чего угодно. Внутренняя противоречивость денег заключается в том, что, являясь абсолютным средством обмена, они становятся абсолютной целью для людей, а все другие цели становятся их средствами. Деньги сводят все шкалы ценностей к шкале денежной стоимости.

4. *Функция социализации личности, развития способностей и самореализации человека.* Деньги наполняют материальной силой волю человека и одновременно создают общественный механизм ее реализации, но они индифферентны к тому, на что эта воля направлена. При этом деньги как средство реализации воли не пассивны – они творят или разрушают самого человека, влияют на расстановку приоритетов и духовное ориентирование личности. По У. Джеймсу, личность в широком смысле – это «Я» плюс капитал и наличность, изменение которых неизбежно приводит к трансформации «Я» и формированию «денежного поведения».

5. *Функция сравнения и оценки места индивида, социальной общности в социальной структуре.* Деньги обеспечивают одну из основных свобод человека – право на неравенство. Деньги выступают в роли индикатора положения человека среди других людей.

6. *Функция средства массовой информации, агитации и пропаганды.* С одной стороны, данный аспект касается оформления денег. С другой стороны, деньги выступают одним из символов страны, часто более известным, чем флаг и гимн, как внутри государства, так и за его пределами.

7. *Функция формирования денежной культуры.* Данная функция может рассматриваться как итоговая, обобщающая «работу» всех функций денег.

Иными словами, деньги служат для формирования следующих социальных процессов:

– *Интеграция общества.* Практически единственная реальная социально-интегрирующая сила заключена в процессах обмена и деньгах как их средстве. Деньги оказываются основой общества и его сутью, превращая массу разобщенных индивидов в социальное целое.

– *Опосредование взаимодействия человека и предметного мира.* В «рыночных» обществах деньги устанавливают связь человека с предметным миром, минуя его социокультурную идентичность. Мир, связи в котором опосредованы деньгами, гораздо обширнее и разнообразнее мира, основанного на естественных, межличностных или идеологических связях. Традиционная общность потребляет лишь то, что производится внутри нее; с введением рыночных отношений люди получают доступ ко всему, что можно купить за деньги, – к товарам и продуктам, информации и услугам.

– *Универсальное средство коммуникации.* Язык денег понятен всем и везде, подобно музыке и математике, они не нуждаются в переводчиках и посредниках.

– *Социальное уравнивание людей.* Деньги в силу своей абстрактности и универсальности обладают способностью уравнивать людей. Благодаря деньгам происходит личное освобождение индивида от массы социальных, моральных, идеологических связей, упрощается путь к удовлетворению любых желаний и потребностей. На этом основании Г. Зиммель придает деньгам значение эмансипирующей силы.

– *Интеграция человека в общество.* Деньги обладают способностью связывать людей друг с другом. Незнакомые и не имеющие ничего общего между собой люди могут вступать в контакт посредством денег – взаимно полезный и необходимый: из этого, собственно, и состоит вся жизнь в современном обществе. Каждый, имеющий деньги, может найти в нем свое место, а нищета страшна не просто предельной скудостью существования, но и тем, что мгновенно превращает человека в

изгоя, стоящего вне общества. Деньги создают, таким образом, предпосылки для интеграции индивида в общество. Этим свойством денег объясняется, в частности, давно известный социологам феномен предпринимательской активности этнических и религиозных меньшинств.

– *Формирование идентичности человека.* Обладание деньгами является пропуском в эзотерический круг посвященных, противостоящий всем остальным сообществам, включая национальное и религиозное большинство. Оказываясь способом самоидентификации, деньги определяют и свойства личности. Люди, ориентирующиеся в своей жизни на деньги, сами начинают приобретать свойства, присущие деньгам: безразличие к культурным и социальным особенностям среды и высокую мобильность; они везде чувствуют себя «дома», не знают границ и преград, быстро перемещаясь туда, где ожидается большая прибыль. Поскольку деньги прирастают в процессе оборота, то его ускорение требует от человека способности увеличить интенсивность жизни, «сжать» время, производя за единицу его большее количество операций.

– *Расширение социальных связей.* Развитие дальних социальных связей идет в ущерб ближним. Современный человек чаще расположен устанавливать контакты с максимально удаленными субъектами, ограждая себя от риска чрезмерной близости и оставляя за собой возможность прервать отношения в любой момент. Именно в сфере дальних отношений и расцветает денежная рациональность: не связанный устойчивыми моральными и психологическими обязательствами и эмоциями человек свободен приобретать, преумножать, сберегать деньги.

– *Актуализация доверия/недоверия к обществу.* Отчуждая большинство личностных социальных связей, деньги актуализируют доверие – основу отношения человека с ними как абстрактной экспертной системой. Это доверие не к субъектам конкретных отношений или к определенной денежной единице, а к деньгам вообще, которые повсеместно и безусловно признаются в качестве универсального эквивалента, средства реализации любых целей, достижения любых желаний. Но «доверие к деньгам» принципиально отличается от доверия и веры в традиционном понимании, поскольку подразумевает сознание постоян-

ного риска, связанного с колебанием курсов валют, обвалом биржевых котировок, крушением банков, махинациями нечистоплотных дельцов и т. д. Постоянная настороженность, внимание к изменениям финансовой ситуации и готовность немедленно реагировать на них – характерная черта современного человека, независимо от профессии и материального положения.

– *Универсализация и усложнение человека.* Имеется в виду не богатство духовной жизни личности, ее творческого потенциала и т. п., а необходимость и возможность ориентироваться на разнообразные цели и исполнять различные, не связанные между собой роли. На место целостного, интегрированного человека традиционной общности (лишь в качестве ее члена он становился работником, собственником, хозяином, вступал в дружеские, семейные, властные и проч. отношения, производство для него неотделимо от потребления, труд – от досуга, частная жизнь – от общественной) приходит частичный индивид; никакому делу и никакой цели он не отдает себя целиком, попеременно выступая то в роли работника, то собственника, то супруга и родителя, то избирателя и т. д.

– *Превращение рациональности в базовую характеристику современной культуры.* В западной культуре рационализация принимает сквозной и формальный характер, подчиняет все сферы жизни общества и отдельного человека единой логике, наиболее адекватным выражением которой и служат деньги, не обладающие собственной качественной определенностью. На все сферы жизнедеятельности человека благодаря тотальной рационализации распространяется методичность – привычка планировать и разбивать на логические этапы любое действие, отделять в нем субъективные эмоции, страсти, привязанности от объективных условий и последствий. Другим проявлением рациональности является точность в оценке выгоды всего и вся – от делового предприятия до брака. Пока денежные отношения не приобрели универсального характера, а были растворены в неотчужденных межличностных связях, даже в предпринимательстве и торговле царил приблизительность, а объективные и субъективные аспекты деятельности неразрывно переплетались. Рациональность, методичность, точность становятся важнейшими добродетелями современного человека; хороший, честный, надежный человек – это «человек, достойный кредита».

Господство сквозной рациональности формального характера имеет оборотной стороной ценностную иррациональность: то, что выгодно, не всегда соответствует представлениям о добре, благородстве, чести, даже часто противоречит им. То, что приносит большой доход, отнюдь не всегда разумно, красиво, нравственно.

Деньги, вернее их наличие или отсутствие, существенно меняют личность человека. Причем социально-психологический эффект как от первого, так и от второго может быть одинаковым (см. схему).

*Схема. Влияние наличия или отсутствия денег в жизни человека на его социально-психологическую оценку*

Наличие денег	Уверенность в себе и в своем будущем	Отсутствие денег
	Чувство удовлетворенности	
	Социальная защищенность	
	Тревожность	
	Мотовство	
	Шопоголизм	
	Стресс	
	Нервозность	
	Другое	

Восприятие денег субъективно, и оно влияет на их использование<sup>1</sup>. Для одних людей комфортная сумма в кошельке – 100 руб., для других – 10 тыс., для третьих – 100 тыс. руб. Как показывает жизнь, люди, которые выиграли миллион (долларов, евро, рублей), а не заработали, как правило, быстро его теряют (тратят), не умея сохранить и преумножить<sup>2</sup>. Те же, кто постепенно зарабатывает миллион, два и более, – могут сохранить и преумножить получаемые деньги.

<sup>1</sup> Дейнека О. С. Экономическая психология. С. 55–69.

<sup>2</sup> Как сложилась жизнь людей, выигравших миллионы в лотерею [Электронный ресурс]. URL: <http://zashibis.ru/blog/43779315499/Kak-slozhilas-zhizn-lyudey,-vyyigravshih-millionyi-v-lotereyu;> Выигрыши в лотерею обернувшиеся трагедией. Победители, которые потеряли все [Электронный ресурс]. URL: <http://constructor.ru/udacha/vyigryshi-v-lotereyu-obernuvshiesya-tragediej-pobediteli-kotorye-poteryali-vse.html>.

Автором на протяжении нескольких лет (с 2007 г. и по настоящее время) со студентами в рамках предмета «Психология управления» проводится ролевая игра на тему «Продавцы и потребители».

Вначале студенты делятся на три группы: 1) люди с доходом 3–6 тыс. руб. на 1 члена семьи, 2) люди с доходом 20–40 тыс. руб. на 1 члена семьи, 3) люди с доходом более 50 тыс. руб. на 1 члена семьи. Также три человека выступают продавцами разных магазинов: 1) социальный магазин, 2) гипермаркет, 3) элитный магазин.

Даются следующие задания:

1. Группе потребителей: а) в течение 10 минут расписать траты данной семьи на месяц; б) пойти в магазин за покупками.

2. Продавцам магазинов: продать как можно больше товара (критерий оценки – сумма заработанных денег).

3. И потребителям и продавцам отследить свои эмоции и чувства при планировании трат, при осуществлении покупок в магазинах по 10-балльной шкале, где 1 – минимум выраженности чувства и 10 – максимум.

На рис. 2.4 показана эмоциональная оценка студентами своего игрового «финансового статуса».

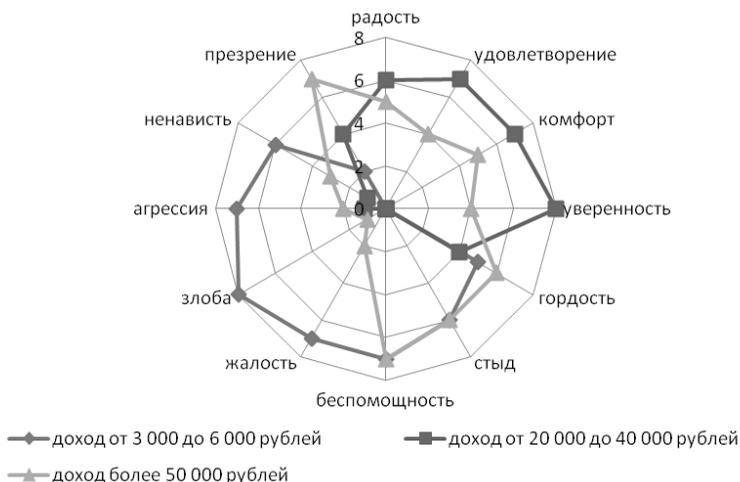


Рис. 2.4. Эмоциональная оценка игрового «финансового статуса»

Результаты схожи на протяжении всех лет. Студентам, которые оперируют суммами среднего класса (от 20 тыс. до 40 тыс. руб.) (а большинство из них относится именно к этому классу), значительно проще найти, на что потратить эти деньги, они уверенно себя чувствуют в магазине. Негативные оценки практически не фигурируют. Как правило, и «продавцы» отмечают, что именно с этой группой им легче всего работать. Они посещают все три магазина.

Те, кто имеет минимальный доход в игре (от 3 тыс. до 6 тыс. руб.) испытывают чувство унижения, дискомфорта и стыда, что не могут позволить даже малого. В магазине они испытывают раздражение и неудовлетворенность собой, товаром, продавцом. В элитный магазин даже не заходят.

Те, кто имеет максимальный доход в игре, не могут найти, на что потратить имеющиеся деньги, совершают необдуманные и неконтролируемые покупки. Ведут себя высокомерно и нагло. При этом испытывают беспомощность, стыд, презрение. Позитивные оценки есть, но они менее выражены, чем у «среднего класса». В социальный магазин, как правило, «не успевают», посещают только гипермаркеты и элитные магазины.

Иными словами, даже игровая ситуация выявляет «комфортные» суммы, которые могут на данный момент времени «освоить» студенты. Большая сумма, как и меньшая – вызывает психологический дискомфорт.

Как отмечает О. Дейнека, неодинаково расходуются крупные и мелкие купюры: крупные скорее ассоциируются с накоплением, а мелкие – с потреблением. Например, чтобы не разменивать крупную купюру, человек может поступить нерационально и не купить нужную или более дешевую вещь, а на мелкие деньги может купить больше, чем планировалось. Несответствие субъективной оценки денег их номиналу проявляется и в разном отношении к новым и старым деньгам в период денежного реформирования. Человек может проиграть в расчете ради обладания новыми деньгами или сделать нерациональную покупку, чтобы избавиться от старых денег, несмотря на одинаковые правовой статус и номинальную ценность монет и купюр старого и нового образца в данный период исторического времени<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Дейнека О. С. Экономическая психология. С. 55–69.

Психологическая «окраска» денег связана с *источником происхождения* конкретной суммы. Опрос студентов<sup>1</sup> показал, что бережному и экономному отношению к заработной плате часто противостоит расточительное отношение к неожиданному доходу, например премии, и особенно к каким-либо незаслуженным деньгам. Подаренные, найденные или украденные деньги чаще тратятся на веселье, чем полученные от родителей деньги; на необходимые вещи тратятся деньги, полученные от родителей (вероятно, потому, что за них надо отчитаться), заработанные лично деньги относительно равномерно распределяются по всем областям и формам трат (см. рис. 2.5).

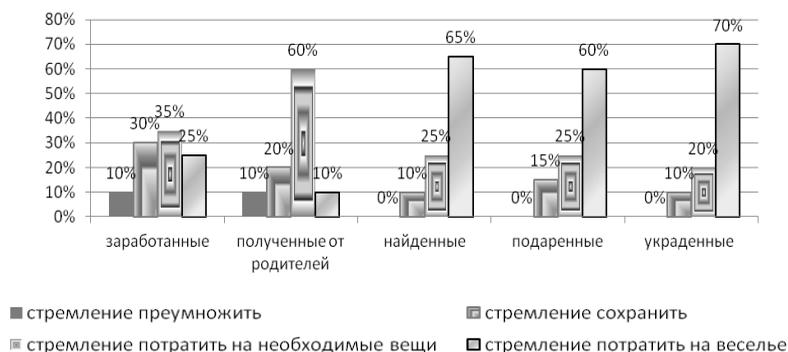


Рис. 2.5. Отношение студентов к полученным деньгам

Также в анализе результатов исследования нами применялся контент-анализ и трансимволический анализ. Все полученные ответы были распределены по категориям: «оценочное отрицательное отношение», «продуктивное отношение», «нейтральное отношение», «сверхценное отношение». Примером оценочного отрицательного отношения является метафора «*деньги – зло*», пример продуктивного отношения – «*деньги – возможности*», нейтральное отношение – «*деньги – вода*», пример сверхценного отношения – «*деньги – самое главное в жизни*».

В результате проведения исследования получены следующие данные: категория «оценочное отрицательное отношение» – 25 % студентов 1–2-х курсов и 10 % студентов 3–4-х кур-

<sup>1</sup> С 2007 г. было опрошено более 2 тыс. человек в возрасте от 17 до 22 лет.

сов. Вероятно, причинами достаточно высокой доли младших курсов в данной категории является оценка денег в семье вчерашних школьников, с каждым курсом студенты формируют свое отношение, которое может отличаться от родительского. Категория «нейтральное отношение»: 20 % студентов 1–2-х курсов и 10 % – 3–4-х курсов. Как правило, это студенты, нацеленные в большей степени на творческую самореализацию и саморазвитие, в данный момент времени мало думающие о материальной стороне своей жизни, их зачастую полностью обеспечивают либо родители, либо другие родственники. К категории «продуктивное отношение» мы отнесли половину студентов и младших и старших курсов. К категории «сверхценное отношение» – 5 % студентов 1–2-х курсов и 30 % студентов старших курсов. Это можно объяснить увеличивающимся уровнем рационализма и прагматизма среди старшекурсников, более четкого понимания важности денег в жизни (рис. 2.6).

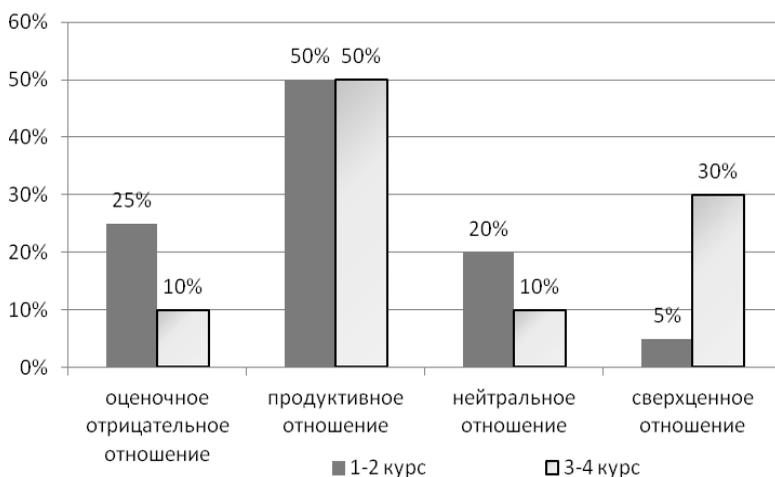


Рис. 2.6. Процентное соотношение ответов студентов 1–2-х и 3–4-х курсов при оценке важности денег

В табл. 2.1 приведено содержание ответов по категориям. В большинстве вариантов ответов, принадлежащих к категории «нейтральное отношение», деньги сравниваются со стихийными явлениями природы. В таких ответах подчер-

квиваются их текучесть, цикличность периодов их присутствия и отсутствия, а также неподвластность контролю. Наиболее распространенной метафорой является слово «вода». Предлагая ее, испытуемые отмечали такое свойство денег, как «текучесть» (утекают сквозь пальцы).

Таблица 2.1

Содержание ответов испытуемых, ед.

Оценочное отрицательное отношение	Оценочное продуктивное отношение	Нейтральное отношение	Сверхценное отношение
Мусор (30) Зло (27) Болезнь (23) Блажь (16) Алчность (13) Грязь (11) Бумажки (5)	Упорство (38) Возможности (35) Ресурсы (30) Власть (27) Существование (26) Инструмент (20) Потребность в жизни (20) Средства (26) Необходимость (25) Благополучие (25) Жизнь (25) Достижение (22) Награда за труд (22) Богатство (22) Карьера (22) Развлечения (22) Товар (21) Надежность (20) Роскошь (20) Стабильность (20)	То, что приходит и уходит (33) Вода (38) Бумага (25) Вещь (15) Песок (24) Мера (15) Ветер (22) Дождь (2) Снежинки, которые тают (1)	Главное в жизни (27) Успех (22) Известность (25) Признание (21) Это показатель Кто ты (16)

В категории «оценочное отрицательное отношение» наиболее распространенная метафора – «деньги – зло». Поясняя такой ответ, опрошенные практически единодушно утверждали, что деньги «портят людей», разрушают человеческие отношения, причиняют вред личности. На наш взгляд, такие установки свидетельствуют о своеобразном «одушевлении» денег, приписывании им свойств живого существа: способности влиять, иметь власть над чем-то и т. п. Речь идет о снятии человеком с себя

ответственности за происходящее и возложении ее на внешний объект, т. е. о наличии внешнего локуса контроля (Дж. Роттер). Стоит отметить, что приписывание нейтральному по своей сути объекту столь мощной власти (склонность к внешней атрибуции) повышает беспомощность человека в жизненных ситуациях, затрудняет его социальную адаптацию и препятствует достижению успеха.

Вообще, ассоциируя деньги лишь с негативными аспектами жизни («алчность», «грязь»), личность теряет возможность научиться эффективному распоряжению ими. Можно предположить, что в случае такого восприятия у человека запускается бессознательный механизм – стремление избавиться от всего «плохого», а значит и не иметь денег. Обостряется внутренний конфликт: необходимость иметь деньги сталкивается с отрицанием их на эмоциональном уровне, и, как следствие, возникает невроз.

Также и наделение объекта сверхценностью («самое главное в жизни») затрудняет эффективное управление данным объектом. В случае если деньги представляют для человека столь огромное значение, он будет стремиться к ним, но, вероятно, не сможет грамотно ими распоряжаться. Отношение к деньгам как к стихии, явлению природы, циклически присутствующему в жизни человека («вода», «ветер», «песок»), с одной стороны, может снижать напряжение при взаимодействии с деньгами, ведь «у природы нет плохой погоды», и давать эмоционально спокойное восприятие периодов их присутствия и отсутствия. Но, с другой стороны, задача научиться эффективно управлять деньгами становится сложнее, ведь теперь она сродни задаче «приручить стихию».

Наиболее оптимальным видом отношения к деньгам, на наш взгляд, является продуктивное отношение. В этой группе ответов мы объединили все метафоры, отражающие ту идею, что деньги ценны не сами по себе, а как средство удовлетворения потребностей человека, за которыми стоят другие ценности.

Анализируя результаты исследования в целом, можно отметить, что 45,3 % всех ответов относятся к категории «продуктивное отношение», что указывает на потенциальную, а возможно, и реальную способность этих испытуемых оптимально управлять таким ресурсом, как деньги. Хотя не может не насто-

раживать значительное увеличение к старшим курсам сверхценного отношения к деньгам, что может вызвать проблемы на личностном уровне в дальнейшем.

В результате использования транссимволического анализа мы получили следующую картину (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2  
Транссимволический анализ категории «деньги»  
у студентов разных курсов, в %

Курс	Когнитивный смысл	Аффективный смысл	Деятельностный смысл
1–2	Алчность (38) Средства (32) Вода (31)	Тревожная (36) Небольшие (30) Текучая (30)	Разрушает (35) Помогают (29) Уходит (28)
3–4	Власть (42) Возможности (40) Ресурсы (38)	Большая (40) Огромные (38) Безграничные (37)	Открывает (37) Раздвигают (35) Изменяют (36)

Как видно из результатов транссимволического анализа, ответы студентов 1–2-х и 3–4-х курсов различаются между собой. Младшие курсы в большей степени используют символические описания либо негативных, либо нейтральных контекстов, а старшие курсы опираются в большей степени на амбиции и надежды обладания этим ресурсом. Символические сравнения когнитивного, аффективного и деятельностного смыслов обладают большей четкостью, целеустремленностью и ориентацией на личную реализацию. Возможно, причиной такого распределения являются знания, полученные в процессе обучения, или же более прагматичная оценка важности данного фактора.

Отношение к деньгам зависит и от конкретных *целей* их использования. На этом эффекте основано так называемое отмывание денег, создание различного рода благотворительных фондов и спонсорских программ и отчисления от прибыли сомнительного происхождения.

Различные психологические оттенки использования имеют и разные *денежные формы* (наличность, векселя, облигации и т. п.), а также способы наличного и безналичного расчета (чеки, электронные карточки).

Использование денег регламентируется психосоциальными *нормами* и социальными *ценностями*. Например, по отношению

к подарку, выраженному в денежной форме, проявляются другие ожидания, поскольку деньги девальвируют ценность акта дарения. Если дарят деньги, то в два раза больше цены планируемого подарка. Психосоциальные нормы использования денег меняются со временем. Так, неприемлемые прежде брачные контракты, страхование жизни, сдача крови за деньги и т. д. в настоящее время не осуждаются, а, например, одалживание денег знакомым под проценты считается предосудительным.

С психологической точки зрения деньги связаны со следующими символическими аспектами, на которые можно влиять:

- безопасность (у людей, стремящихся к деньгам ради безопасности, страх быть оскорбленным или отвергнутым перерастает в параноический страх быть ограбленным);
- сила (для людей, ориентированных на силу, деньги есть сила, которой они не имели в детстве, следствие преодоления барьера между собой и угрожающим миром);
- любовь (у тех, для кого деньги – символ любви, нарушены процессы социального обмена в сторону утрирования возможности и необходимости покупать или продавать любовь и дружбу, использования денег и подарков как знаков любви);
- свобода (деньги могут выступать как источник свободы от других и власти над ними);
- вина (в рамках аскетизма деньги воспринимаются как зло).

Автором в 2012–2013 гг. был проведен анализ 1500 интервью, где изучалось символическое отношение к деньгам и финансовому благополучию у мужчин и женщин. На рис. 2.7 представлено данное распределение. Доминирующим фактором для женщин деньги выступают как форма или способ «безопасности» (35 %). У мужчин символы денег распределены более равномерно, максимальное количество баллов занимает «сила» (25 %).

Интересен тот факт, что такая категория, как «любовь» ассоциируется с деньгами у мужчин (20 %) и женщин (10 %).

У мужчин выявлена тенденция придавать деньгам повышенную ценность. Они оказались более компетентными в обращении с деньгами и более склонны к риску в целях их приобретения. Женщины же выражают более сильную *фрустрацию* (состояние переживания препятствия на пути достижения цели) по поводу отсутствия денег и больше завидуют тем, кто их имеет.

Мальчики и юноши проявляют большую по сравнению с девочками и девушками способность накапливать, чтобы купить со временем какую-то важную вещь. Результаты наших исследований петербургских школьников показали, что у мальчиков в отличие от девочек более выражена способность к финансовому самоконтролю, что хорошо согласуется с ожидаемой от них в будущем ответственностью в экономической сфере жизни, традиционной ролью мужчины в семье как «добытчика», главного кормильца.

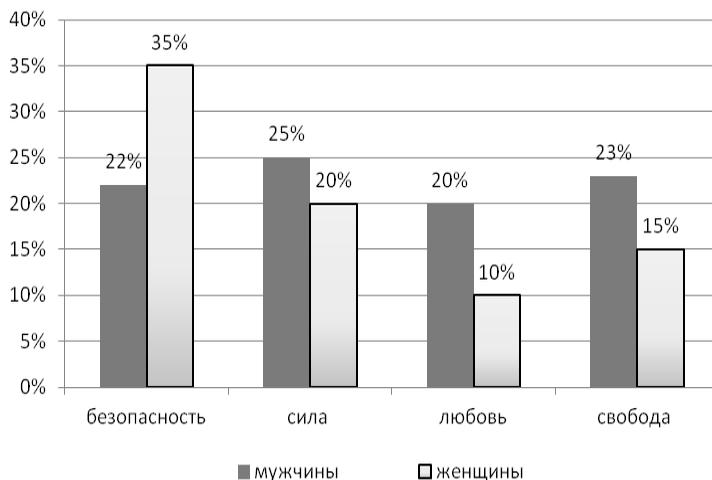


Рис. 2.7. Символические ассоциации денег у мужчин и женщин

С возрастом связаны способность планировать бюджет и соотношение мотивов потребления и накопления (увеличивается накопление на случай болезней и других неприятностей). Результаты наших исследований показали, что женщины в большей степени, чем мужчины, а молодежь – чем зрелые и пожилые, используют траты, покупки как фактор самоуспокоения, психотерапии.

Чаще всего с деньгами ассоциируется чувство вины. Оно связано с пуританскими ценностями аскетизма, самоотречения и ангедонии. Пуритане исповедуют греховность потакания своим желаниям, лишних трат и избыточного потребления. Идеал добросовестности, пунктуальности, бережливости и умеренности заставляет людей, воспитанных в рамках этой традиции, чувствовать вину не за накопление, а именно за расходование денег.

Пуританизм возражает не против денег вообще или справедливой оплаты за труд, но против денег, полученных слишком легко (выигранных или унаследованных), нечестным путем, а особенно – против слишком легкого расходования денег.

Чувство вины по поводу денег может породить у человека депрессию, недоверие и даже отвращение к самому себе. Бессознательно пытаясь редуцировать это чувство, человек может развивать у себя различные психосоматические симптомы. Психоналитики приводят клинические случаи страха богатства у пациентов, воспитанных в пуританских традициях. Основа этого страха, очевидно, – утрата контроля. Деньги контролируют человека; они диктуют, где ему жить и с кем общаться, они ограничивают социальную активность человека не меньше, чем способствуют ей. Пуританская этика сосредоточена на ограничениях и необходимости сохранения таких ресурсов, как время, деньги и даже эмоции. Если денег слишком много, нет особого смысла в строгом контроле над ними. Поэтому богатый человек легко может утратить контроль над собой. А сохранение контроля – как над внешними обстоятельствами, так и над собственными эмоциями – создает иллюзию безопасности.

Другая важная эмоция, связанная с деньгами, – это чувство безопасности. Исследования очень богатых американцев, относящихся к категории *self-made man*, т. е. добившихся всего в жизни самостоятельно, показали, что в раннем детстве им гораздо чаще, чем «обычным» людям, пришлось пережить смерть родителей, развод или другие психологические травмы<sup>1</sup>. Психоналитики полагают: став взрослыми, эти люди накапливают деньги для того, чтобы больше никогда не оказаться в тяжелом положении. Желание богатства для них – не что иное, как потребность в эмоциональной безопасности, своего рода эмоциональный голод, вызванный депривацией в раннем детстве.

Таким образом, деньги могут иметь различное эмоциональное значение. В клинической практике чаще всего встречаются случаи, когда психологическим смыслом денег становятся безопасность, власть, любовь и свобода, азартные игры<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Cox C., Cooper C. *High Flyers*. Oxford: Blackwell, 1990. P. 37.

<sup>2</sup> Goldberg H., Lewis R. *Money Madness: The Psychology of Saving, Spending, Loving and Hunting Money*. London: Springwood, 1978. P. 130.

*Безопасность.* Использование денег для преодоления тревоги и достижения безопасности приводит к отчуждению, поскольку люди не рассматриваются как возможный источник безопасности. Выстраивая вокруг себя эмоциональную стену, человек начинает страдать от страха и паранойи, опасаясь грабителей, врагов или финансового краха. Тот, кто ищет в деньгах безопасности, нуждается в постоянном росте богатства, как наркоман – в постепенном увеличении дозы.

Д. Голдберг и Ф. Льюис выделили несколько типов людей, для которых деньги являются символом безопасности.

А. Скряги. Для таких людей экономия денег представляет ценность сама по себе. Они ограничивают себя во всем, и сам этот процесс, независимо от количества накоплений, обеспечивает им чувство безопасности. Многие из них могут даже заболеть, отказывая себе в хорошей пище, достаточном тепле и освещении.

Б. Подвижники. Они также бережливы, но находят удовольствие в самоотречении и показной бедности. Они могут даже тратить небольшие деньги на других, чтобы подчеркнуть свое мученичество. Психологи отмечают, что их поведение часто маскирует зависть, возмущение и враждебность по отношению к более богатым.

В. Охотники за скидками. Не расстаются с деньгами до тех пор, пока ситуация не окажется «идеальной», и тогда радостно их тратят. Весь интерес состоит в том, чтобы всех перехитрить: и продавцов, и тех, кто покупает товар за полную стоимость. Чувство триумфа часто искушает нерациональность приобретения вещи, которая по-настоящему и не нужна.

Г. Коллекционеры-фанатики. Одержимые, собирают самые разнообразные вещи, многие из которых не имеют никакой подлинной ценности. Владение материальными предметами заменяет им общение с людьми и чувство привязанности. Они приобретают все больше и больше, и им трудно расстаться с каким-либо предметом. Коллекция придает смысл их жизни и спасает от одиночества. Предметы нетребовательны, и известные коллекционеры могут ощущать свое могущество и превосходство над другими людьми.

*Власть.* Деньги можно использовать для приобретения значимости, власти и превосходства. За деньги можно купить

любяльность врагов и расчистить себе путь. Деньги и власть, которую они дают, можно рассматривать как попытку регресса к инфантильным фантазиям о всемогуществе.

Среди искателей власти с помощью денег тоже выделяются различные типы.

1. Манипуляторы. Эти люди используют деньги, чтобы эксплуатировать тщеславие и жадность других. Манипулирование людьми позволяет им чувствовать себя менее беспомощными и фрустрированными, и они не слишком беспокоятся, обманывая других. Многие из них ведут насыщенную жизнь, но постепенно их энергия сходит на нет из-за постоянного унижения окружающих и пренебрежения к ним. В конце концов их ждет разочарование.

2. Строители империй. Они обладают (или делают вид, что обладают) огромной независимостью и уверенностью в своих силах. Подавляя или отрицая свою зависимость от других, они пытаются сделать других зависимыми от себя. Многие из них неизбежно оказываются в одиночестве и изоляции, особенно в старости.

3. Крестные отцы. Они используют деньги для взяток и контроля, обеспечивая себе чувство превосходства. За их потребностью в публичном уважении часто скрываются гнев и повышенная чувствительность к унижению. Поскольку они покупают верность и преданность, то привлекают к себе лишь слабых и беззащитных. Они подавляют инициативу и независимость, оставаясь в окружении второсортных подхалимов.

В детстве искатели власти чаще чувствуют гнев, чем страх, и то же чувство выражено у них в зрелом возрасте. Искатели безопасности в страхе отступают, искатели власти – нападают. Жертвы властолюбцев чувствуют себя беспомощными и незащищенными, они компенсируют это, присоединяясь к кому-то сильному и способному дать отпор. Они следуют за «победителями», особенно если у тех есть деньги.

*Любовь.* Деньги часто используются, чтобы купить привязанность, преданность и самоуважение. Поскольку принцип взаимности лежит в основе подарка, многие полагают, что взаимные подарки являются знаком любви и заботы.

1. Покупатели любви. Многие пытаются купить любовь и уважение: те, кто посещает проституток, делает богатые благо-

творительные взносы, балует детей. Они чувствуют себя нелюбимыми и пытаются избежать чувства отверженности и никчемности, угождая другим своей щедростью. Однако им бывает трудно принимать ответную любовь, а их щедрость иногда лишь маскирует подлинную враждебность к тем, от кого они зависят.

2. Продавцы любви. Они обещают другим любовь, привязанность и ласку, которая льстит их самолюбию. Они легко имитируют подобное поведение и, естественно, привлекают покупателей любви. Некоторые полагают, что психотерапия является формой сделки между продавцами и покупателями любви, основанной на законах спроса и предложения. Покупатели приобретают дружеское расположение, с готовностью продаваемое «терапевтами». Продавцы любви вообще склонны выбирать «помогающие» профессии.

3. Похитители любви. Клептоманы не воруют вещи без разбора, они выбирают только те объекты, которые обладают для них символическим значением. Они жаждут любви, но чувствуют, что не заслуживают ее. Они пытаются рисковать в других областях, а в любовных отношениях ведут себя очень скованно.

Возможно, родители всех этих «дельцов от любви» давали им деньги не потому, что любили их, а вместо любви. Поскольку они не знают о том, что можно любить бескорыстно, они вынуждены покупать, продавать или воровать любовь. Единственным лечением для них является подлинная эмоциональная близость.

*Свобода.* Это наиболее приемлемый и наиболее распространенный смысл, приписываемый деньгам. Деньги дают время, которое можно посвятить своим интересам и склонностям, освобождают человека от повседневной рутины и ограничений, которые связаны с наемным трудом.

Существует два типа поклонников автономии<sup>1</sup>:

I. Покупатели свободы. Для них деньги означают освобождение от правил, обязательств и даже просьб, которые ограничивают их самостоятельность и независимость. Они стремятся к свободе, а не к любви; на самом деле они подавляют и поэтому боятся своего влечения к зависимости. Они мечтают о таких отношениях, в которых оба человека одновременно чувствовали

---

<sup>1</sup> Goldberg H., Lewis R. Money Madness: The Psychology of Saving, Spending, Loving and Hunting Money. London: Springwood, 1978. P. 101–110.

бы свободу и духовное единение. Однако на деле они часто оказываются безответственными и ненадежными, вызывая у своих партнеров обиду и гнев.

II. Борцы за свободу отвергают деньги и материальные ценности как средства порабощения людей. Часто они становятся политическими радикалами, хиппи или технократами. Они обладают пассивно-агрессивным характером и пытаются разобраться в своих внутренних конфликтах и спутанных ценностях. Дружба и товарищество являются для них главной наградой в борьбе против денег. Их идеализм является попыткой защититься от эмоций. Часто они становятся жертвами религиозных сект или террористических организаций.

*Азартные игры.* Ответ на вопрос, почему люди играют в азартные игры, для большинства кажется очевидным: чтобы выиграть легкие деньги и для развлечения. Однако психоаналитики утверждают, что некоторые люди, наоборот, играют, чтобы проиграть. И клинические случаи действительно подтверждают эту парадоксальную точку зрения.

Каждому, кто когда-либо играл в казино или на бирже, знакомо чувство абсолютной уверенности в успехе, которое является отзвуком «инфантильного всемогущества». Младенцы воспринимают себя не как слабых и беспомощных, а как властных и могущественных созданий, чьи потребности удовлетворяются полностью подчиняющимися им взрослыми, не имеющими самостоятельного значения в мире. Столь нереалистичская самооценка складывается потому, что у них нет способа заметить свою подлинную слабость, зависимость и беспомощность. Со временем они сталкиваются с реальностью; отрицательные переживания открывают перед ними «правду жизни». Зрелость означает понимание не только своих возможностей, но и их ограниченности. Большинство из нас теряет чувство всемогущества к раннему детскому возрасту, но время от времени оно вновь оживает, особенно если нам чего-то очень хочется и мы убеждены, что можем это получить. В этом и состоит страсть игрока: он вводит себя в состояние иллюзорного знания, как будто он действительно видит номера, которые должны выпасть. За этой упорной – вопреки всякой вероятности – надеждой на успех скрывается стремление к проигрышу.

Итак, в науке к факторам, влияющим на «денежное» поведение, относят пол, возраст, социальное окружение, экономическое положение, личностные особенности и др.

Также нами выяснено, что устойчивые экстраверты (личности, обращенные больше на окружающий мир) относятся к деньгам более открыто, комфортно, беззаботно, чем устойчивые интроверты (фиксированные на явлениях собственного внутреннего мира).

С низкой самооценкой и неуверенностью в себе оказалось связано и слишком ограничительное поведение и, напротив, транжирство. Было показано, что моты и транжиры менее уверены в себе, имеют более низкую самооценку, чем типичные потребители.

Люди, придерживающиеся в денежной этике вещизма и накопительства, менее удовлетворены жизнью, чем те, у кого преобладают духовные и социальные ценности.

Также мы выяснили, что недельный доход (а в условиях нашей страны месячный заработок) влияет на *восприятие человека человеком*. Богатых людей воспринимают как относительно здоровых, счастливых и хорошо приспособленных, бедных – как неприспособленных и несчастных. Следовательно, материальное положение, экономический статус влияют на образ человека в глазах других.

Деньги, доход – *закрытая тема*. 57 % опрошенных считают благоразумным скрывать свой доход от семьи и друзей. Что касается разглашения своего дохода, то 97 % были готовы разгласить сумму своему супругу; 52 % – родителям; 44 % – друзьям; 29 % – сотрудникам; 18 % – братьям и сестрам. Процент респондентов, скрывающих свое финансовое положение, увеличивается с ростом дохода. И еще одна социально-психологическая закономерность была выявлена: чем больше *источников дохода* в семье, тем больше разногласий по поводу трат и вкладов.

Отношение к деньгам является важным компонентом экономического сознания групп и конкретных людей. Деньги могут выступать и целью, и средством. Влияние фактора классовой принадлежности перекрывает влияние уровня дохода и культуральных различий на отношение к деньгам.

Актуальная денежная культура как относительно автономная система открыта для влияния со стороны экономических, культурно-исторических и прочих особенностей общества и выступает регулятором монетарного поведения личности в определенной системе социально-экономических отношений. Будучи укорененной в экономической культуре, она выходит за ее пределы и затрагивает всю систему культурных образцов и ценностей.

В условиях нестабильного общества переходного периода в денежной культуре складываются некоторые интересные черты:

*Нравственно противоречивое отношение к деньгам.* Восприятие денег и связанного с ним поведения происходит в контексте этических категорий. Индикаторами нравственного конфликта выступают противоречия, например несоответствие между представлениями о деньгах, существующих в общественном сознании, и ценностью денег для личности; между смыслами, приписываемыми деньгам, и реальными возможностями денег; между значимостью денег и возможностью их достичь и т. д.<sup>1</sup> Важно не то, на каком месте в системе ценностей оказались деньги, а то, какие ценности оказались ниже их.

*Выработка механизмов «защиты», которые позволяют приспособиться и оправдать недостижение материального благополучия.* Исследования стабильно фиксируют несколько моделей, основанных на особом социально-психологическом состоянии, которые используются бедными слоями для позиционирования своего положения как нормального. Среди наиболее часто встречающихся: 1) морализующее отрицание рынка, 2) бедность – норма нынешней жизни (53 % считают, что быть бедным не стыдно), 3) это не бедность, так как многие имеют такой же уровень жизни (70 % населения уверены, что большинство окружающих живет так же, как они, при этом 55 % относят себя к среднему классу<sup>2</sup>).

*Трактовка богатства как незаработанного.* По мнению россиян, достижение высокой материальной обеспеченности происходит либо через «удачу», либо криминальным путем. У

---

<sup>1</sup> Горбачева Е. И., Купрейченко А. Б. Отношение личности к деньгам: нравственные противоречия в оценках и ассоциациях // Психол. журн. 2006. Т. 27, № 4. С. 26–37.

<sup>2</sup> ФОМ. Опрос населения в 100 населенных пунктах 46 областей, краев и республик России, 1500 респондентов. URL: <http://bd.fom.ru/report/map/d082421>

значительной части людей общее позитивное отношение к обеспеченности сочетается с отрицательной оценкой больших состояний: если к «просто разбогатевшим» негативное отношение высказывают 28 %, то к «сверхбогатым» – 45–49 %<sup>1</sup>.

*Противоречия экономической социализации.* Представления людей о том, какие ценности нужно воспитывать в современных детях, существенно отличаются от тех ценностей, которые транслировались их родителями. При этом представление о том, что важно для успеха (модернистские ценности), вступает в конфликт с мнением о том, каким нравственным ориентирам следует учить детей (традиционалистские ценности)<sup>2</sup>.

*Соотнесенность патерналистских установок и мотивации достижения материального успеха.* Изменение социальных условий потребовало экономического поведения с внутренней локализацией ответственности как предпосылки успешной адаптации и функционирования индивида. В ситуации, когда жизнь 70 % российских семей осложняет нехватка денег, но при этом 35 % ничего не готовы предпринять для улучшения материального положения, а 42 % заменяют денежные доходы самообслуживанием (шьют, строят и т. п. сами), сложно говорить об активной экономической позиции населения.

Рассмотренный подход к функционированию денег может служить основой для социологического, социально-психологического и экономического анализа монетарной сущности современного мира. Создание на практике функционирующей денежной системы, которая поддерживала бы позитивные аспекты проявления сущности и функций денег и подавляла негативные, является одной из приоритетных задач науки и государственного управления.

---

<sup>1</sup> Гудков Л. Деньги и власть в общественном мнении россиян (одномерность представлений о формах социального). Статья первая: К политэкономии морали // Вестн. обществ. мнения. 2006. № 3 (83). С. 47–58.

<sup>2</sup> Джидарьян К. Счастье в представлениях обыденного сознания // Психол. журн. 2000. Т. 21, № 2. С. 40–51.

### 2.3. Потребление и психология управления

Общество потребления – общество индустриально развитых стран, характеризующееся массовым потреблением товаров и услуг, формированием соответствующей системы ценностей.

Если под обществом понимается система организации совместной жизнедеятельности людей, то первоначальное определение трансформируется следующим образом: общество потребления представляет собой систему, организующую совместную жизнедеятельность людей таким образом, что манипулирование культурными кодами, иницилирующими потребительские психологические установки, становится ее доминирующим содержанием. Эта система характеризуется массовым манипулированием культурными символами и формированием соответствующей иерархии ценностей, на вершине которой – перманентный выбор, покупка и регулярное обновление вещей<sup>1</sup>.

В обществе потребления потребление сделалось главным содержанием социальной жизни. Потребление является не только основой данного общества, конституируя его политические, экономические и социальные институты, деформируя индустрию производства и индустрию развлечений, но и конечной целью. Манипулирование товарами как культурными знаками подразумевает не столько способность товара удовлетворять человеческую потребность, сколько социальное значение, придаваемое обладателю товара в данной культуре. На первый план выходят уже не функциональные качества товара, а престижность обладания данным товаром, товар становится признаком социального статуса. Разумеется, использование вещей в обществе потребления присутствует, но акценты при этом обязательно будут смещены в область выбора и обновления. Сознание потребителя постоянно занято выбором товара, купив который, он может очень быстро охладеть к нему и почти не использовать (а то и вовсе о нем забыть). Источник возникновения общества потребления лежит не только в материальной сфере удовлетворения жизненно необходимых потребностей, но и в идеальной сфере социально-психологической мотивации. Для существова-

---

<sup>1</sup> Сапожников Е. И. Общество потребления в странах Запада // Вопр. философии. 2007. № 10. С. 53–63.

ния и распространения потребительского общества в социокультурной среде необходимы как материальные, так и идеальные условия, находящиеся в диалектической взаимосвязи. Акцентирование человеческого сознания на потреблении неизбежно приводит к одержимости вещами.

Выделяются следующие виды потребительского поведения<sup>1</sup>:

1. Циклические, повторяющиеся действия и поступки личности (например, в ситуации повседневной покупки).

2. Маргинальные акты потребительского поведения (например, при переходе потребителя от одного статуса к другому).

3. Акты потребительского поведения как результаты влияния потребительских схем и стереотипов, которые формируются вследствие социокультурных образцов, элементов субкультуры.

4. Спонтанные потребительские акты и реакции под влиянием тех или иных обстоятельств или спровоцированные эмоциональным состоянием.

5. Уникальные действия и поступки, которые являются результатом индивидуального опыта личности.

У потребительского поведения, независимо от того, покупательское оно или пользовательское, наблюдается *три компонента*, характерные для экономического поведения (по О. С. Дейнеке) и для социального. (Экономическим поведением называют поведение, вызванное экономическими стимулами, и деятельность хозяйствующего субъекта<sup>2</sup>.)

*Аффективный компонент* потребительского поведения составляют эмоции, чувства, эмоциональные оценки товаров и услуг.

*Когнитивный компонент* составляют мнения, суждения, сравнения, рациональные оценки товаров и услуг.

*Мотивационно-волевой компонент* представляет собой желание и стремление купить или использовать товар/услугу.

Некоторые формы власти рыночного общества над личностью<sup>3</sup>:

▪ *навязывание потребности* – рынок посредством рекламы формирует все новые и новые потребности или формы их удовлетворения;

---

<sup>1</sup> Казанцева С. М. Социокультурные детерминанты потребительского поведения : дис. ... канд. социол. наук. Тюмень, 1997.

<sup>2</sup> Дейнека О. С. Экономическая психология. С. 9.

<sup>3</sup> Там же. С. 92.

▪ *ускоренное потребление* – вещи проживают все более короткую жизнь по технологически спланированным причинам или по причинам, связанным с модой;

▪ *опережающее потребление* или кредит – жизнь в кредит усиливает психологическое напряжение, тревогу и, как правило, увеличивает стоимость вещи;

▪ *выбор из маргинальных, т. е. несущественных, различных* – нарастающий поток вещей различается несущественно, а это усложняет и психологически отягощает выбор нужной альтернативы.

Модель современного потребителя представили В. Е. Хруцкий и И. В. Корнеев, обобщая ответы на вопрос, чего ждут сегодня потребители<sup>1</sup>:

1. Потребители хотят спокойствия и безопасности буквально во всем.

2. Они благодарны тому, кто может позаботиться об их жизненных проблемах, с которыми им самим трудно справиться.

3. Потребители хотят персонального внимания и общения.

4. Потребители хотят качества, соответствующего новым технологиям, уровню техники и науки.

5. Иногда потребители хотят быть партнерами производителей и продавцов.

6. Они ждут, что им будет предоставлена возможность посетить предприятие, и надеются, что их мнения и пожелания станут учитывать.

7. Потребители хотят, чтобы им доставляли радость и удовольствие.

8. Потребители хотят жить в атмосфере предсказуемости рынка товаров и услуг.

После «общества изобилия» (по Дж. Гелбрейту) общество стало еще и «обществом потребления» (по Л. Брентано). Общество потребления изучали Л. Брентано, Ф. Бродель, Х. Винтерберг, Дж. Кейнс, П. Самуэльсон, М. Фридмен, И. В. Алешина, Л. И. Ростовцева и др. Каждое цивилизованное общество не свободно ни от потребления, ни от производства. Обществом по-

---

<sup>1</sup> Троицкая И. В. Психология потребителя // Практическая психология для экономистов и менеджеров : учеб. пособие / под ред. М. К. Тутушкиной. СПб., 2002. С. 167–168.

требления становится такое общество, в котором наличествует культ потребления. Это считалось недостатком в советской идеологии, когда «потребительское отношение» являлось непростительным. Но культ потребления обеспечивает клиент-ориентированность производства и коммерции, высокую конкуренцию, активный шопинг – явные преимущества и детерминанты социального развития.

В. Феркис<sup>1</sup> указывает на то, что неперенным условием эволюции социума в сторону общества потребления является личная свобода, проявляющаяся в институте частной собственности.

Главное условие общества потребления – стабильное развитие социума в течение десятилетий. В результате такого развития общество накапливает материальный ресурс, сосредоточенный у широких слоев населения (потребителей) и производителей (предпринимателей). Следующее условие – механизмы взаимодействия платежеспособного населения и обладающего необходимыми материальными ресурсами предпринимателя. Выделяется два таких механизма: кредитование деятельности предприятия (акционирование) и отношение «потребление – сбережение»<sup>2</sup>.

Существуют следующие *признаки общества потребления*<sup>3</sup>:

- демократические гражданские отношения между членами общества (в большинстве случаев);
- идеология примата личности над обществом;
- режим законности и соблюдения прав личности;
- рыночные отношения в обществе;
- взаимное стимулирование потребления и производства;
- высокий материальный ресурс общества, относительно ровно распределенный между членами этого общества, превышающий минимум насущных потребностей.

*Аксиомы психологии потребления*

1. Потребление – это уничтожение товаров в той или иной мере.
2. Потребляя товар, мы потребляем не только материальные ресурсы, но и символы (например, машины Porsche, Ferrari –

---

<sup>1</sup> Ferkiss V. The future of technological civilisation. N.Y.: New-book, 1974. P. 16–17.

<sup>2</sup> Посьпанова О. С. Экономическая психология: психологические аспекты поведения потребителей. Калуга : Изд-во КГУ им. К. Э. Циолковского, 2012. 296 с.

<sup>3</sup> Ильин В. И. Потребление как дискурс. СПб. : Интерсоцис, 2008. 445 с.

символы престижа премиум-класса, Bugatti, Lamborghini, Mazarini, Rolls-Royce – символы престижа элитного класса). Носителем этих символов служит не товар целиком, а его особенности (атрибуты).

3. Около трети стоимости товара-бренда – это стоимость собственно бренда.

4. Чтобы «раскрутить» товар, потребителя надо удивить чем-то в нем или дать особые условия продажи (например, пожизненная гарантия).

5. Продавать надо не дрель (товар), а дырки в стене (выгоды).

#### *Факторы потребительского выбора*

Поведение потребителя не подчиняется простым закономерностям максимизации выгоды, рациональных оценок, расчетов и выбора. Помимо *функционального спроса*, при котором ведущими становятся качества, присущие самому товару, существует *нефункциональный спрос*. Он обусловлен различными психологическими причинами. Престиж и мода, желание подражать или выделяться, надежда улучшить свой образ «Я» с помощью товара, компенсировать им недостатки и смягчить комплексы неполноценности – все это преобразовывает полезность товара, пропуская ее через призму психологических факторов.

В научной и прикладной литературе представлены различные классификации факторов, влияющих на принятие решения о покупке, которые должны быть учтены в рекламе и продажах. Одна из наиболее распространенных классификаций принадлежит Ж. Ф. Кролару<sup>1</sup>. Автор предлагает опираться на совокупность потребностей, сокращенно обозначенную им как SABONE (Securite – безопасность, Affection – привязанность, Bien etre – комфорт, Orgueil – гордость, Novelty – новизна, Economic – экономия).

*Безопасность* – это прежде всего спокойствие, которое приносит услуга или товар, на которые можно положиться. Прочность, надежность, гарантии по поводу времени эксплуатации продукта обслуживают эту потребность.

*Привязанность* – это та связь, которая соединяет нас с какими-либо предметами или людьми и которую трудно объяснить, но чаще всего она является результатом привычки. Иногда

---

<sup>1</sup> См.: Жандезон Ж., Лансестр А. Методы продажи : пер. с франц. М. : Наука, 1993. С. 113–119.

привязанность уходит, но остается зависимость. Примером привязанности может быть верность торговой марке.

*Комфорт* – это то удобство, которое приобретается с покупкой товара. Имеются в виду преимущества (чаще всего технические), ожидаемые от товара: удобен в обращении, легко содержать в порядке и т. д.

*Гордость* связана со стремлением потребителя как-то выделиться на общем фоне и чем-то отличиться от других. Предлагая высококачественные товары, продавцы «играют» на том, что потребитель уникален, единственен и, покупая такие товары, он приближается к определенному уровню жизни, получает возможность продемонстрировать другим приобретенные вещи и вызвать восхищение. Это политика высокой цены.

*Новизна* всегда привлекает людей, она связана с потребностью в переменах, обновлении уже имеющихся вещей и отношений. Стремление к новизне – это поиск новых ощущений.

Потребность, связанная с *экономией*, вездесуща, однако она не имеет того решительного преобладания, какого можно было бы ожидать. Цена – часто пустяк по сравнению с услугами, которые может оказывать товар, но она может быть и движущей силой продажи, как дополнительная гарантия качества.

Обратимся к эффектам, отображающим наиболее типичные модели поведения, которые создают нефункциональный спрос<sup>1</sup>. Они показывают, что реальное поведение потребителя отличается от поведения «экономического человека». В теории спроса (одной из фундаментальных концепций неоклассической политической экономии) обратная зависимость количества покупаемого товара от его цены выражается непрерывной кривой спроса. На практике взаимоотношение цены и количества приобретаемого товара не имеет непрерывного характера.

*Эффект «бэндвагон»* (bandwagon effect, или эффект общего вагона, присоединения) состоит в том, что товар покупается не в силу необходимости, а в силу желания не отстать от других, быть как все. Данный эффект свидетельствует об ориентации потребителя на определенную социальную норму.

---

<sup>1</sup> Лейбенштайн Х. Эффект присоединения к большинству, эффект сноба и эффект Веблена в теории покупательского спроса // Теория потребительского поведения и спроса / под ред. В. М. Гальперина. СПб., 1993.

*Эффект «сноба»* выражает, наоборот, стремление отличаться от других, выделяться из «толпы», поэтому не приобретается необходимый товар, когда он доступен другим.

*Эффект Веблена* свойственен показательному демонстративному потреблению (с опорой на мнение других людей). Он связан с влиянием цены, причем парадоксально, когда с повышением цены увеличивается спрос на товар и, наоборот, снижение цены уменьшает количество покупок. Эффект Веблена реализует потребность в уважении.

Близок к нему *эффект «цена – качество»*, опирающийся на заключение о том, что более высокая цена всегда соответствует более высокому качеству.

Срабатывает также *эффект «верность качеству»*, вызванный устойчивой предрасположенностью к определенной фирме или торговой марке, которая может выступать авторитетом, гарантом при покупке незнакомых, новых или не свойственных этой фирме товаров.

Своеобразно срабатывает механизм временных предпочтений при покупке. Например, при покупке электроприборов отдается предпочтение более дешевым, но менее экономичным товарам. Согласно *перспективной теории*, мы часто излишне оцениваем будущие расходы<sup>1</sup>.

Вышеизложенные теории и подходы легли в основу нашего исследования «Социально-психологические основы потребительских практик студентов», которое было проведено в 2013 г. в ИГУ среди студентов различных факультетов.

Исследование состояло из двух этапов: 1) анкетный опрос об особенностях потребления (600 человек); 2) контент-анализ эссе «Через 15 лет у меня будет ...» (60 эссе).

В результате исследования выяснилось, что большую часть своего бюджета студенты тратят на досуг (кафе, клубы) – 38 %, одежду – 35 % и аксессуары (телефоны, смартфоны) – 15 %, другое – 12 %. Продукты питания, оплата жилья (общежития или квартиры) не входят в личный бюджет студентов, так как оплачиваются они отдельно родителями. Никто из участников исследования не указал на эти сферы потребления (см. рис. 2.8).

---

<sup>1</sup> Малахов С. В. «Экономический человек» и рациональность экономической деятельности обзор зарубежных исследований // Психол. журн. 1990. Т. 11, № 6.

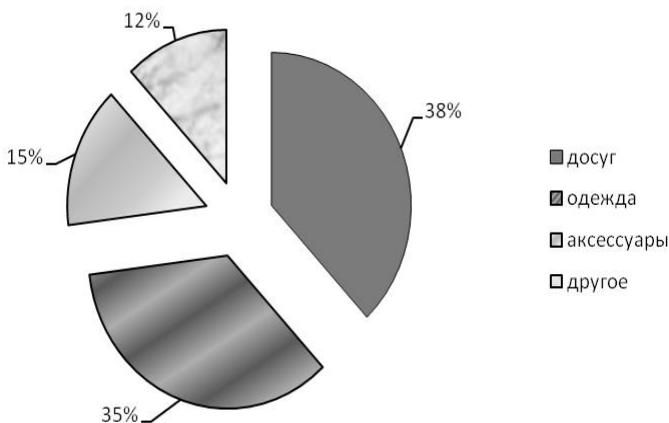


Рис. 2.8. Основные сферы потребления студентов

Согласно концепции Т. Веблена, отличительная ценность досуга заключается в том, что открыто воздерживаться от труда – признанный знак репутации и статуса. Признаками отличия, свидетельствами высокого социального статуса являются выставленные напоказ безделье и потребление, рассчитанные на демонстрацию богатства (демонстративное расточительство), а отношение праздного (т. е. имущего непроизводительного) класса к экономическому процессу расценивается как превосходство. С точки зрения современных социальных исследователей, и сегодня, и в обозримой перспективе «закон ценности досуга приобретает значение абсолютного социального предписания», при этом «даже происходящее повышение значимости труда только доказывает силу досуга как благородной ценности в глубинном представлении»<sup>1</sup>.

Однако становление идеологии общества массового потребления приводит к тому, что досуг служит уже не столько целям наслаждения свободным временем, сколько целям заполнения потреблением непроизводственного времени. А это уже означает, что «потребленное свободное время является фактиче-

<sup>1</sup> Бодрийяр Ж. Общество потребления. М. : Республика ; Культурная революция, 2006. С. 201.

ски временем производства»<sup>1</sup>, необходимым элементом производственного цикла.

Другими словами, «демонстративный досуг» из непродуктивной траты времени в условиях общества постмодерна трансформируется в элемент производственного цикла.

Дж. Ритцер утверждает, что в современном обществе значение потребления возросло настолько, что «все больше людей занято в связанной с потреблением сфере услуг и все больше людей значительную часть своего досуга тратят на потребление»<sup>2</sup>. Поэтому потребление становится жизненным миром современного человека, превращаясь из «простого приобретения и использования вещей в целую систему действий и идей, получивших название “консюмеризм”... Теперь потребление – это особого рода деятельность (творческое решение сложной задачи, обучение, развлечение), процесс взаимодействия с другими людьми (обмен информацией, соревнование, объединение в группы), образ жизни и мыслей»<sup>3</sup>.

Еще в начале XX столетия Т. Веблен писал о том, что демонстративное потребление наиболее выражено в досуге; как и все виды социальной деятельности, досуг имеет определенное «символическое лицо», его можно рассматривать как «символ социальной дифференциации», в соответствии с которым индивид соотносит себя с определенной социальной категорией, получает возможность социального самоутверждения<sup>4</sup>. Что сегодня и подтвердило наше исследование. Проводя досуг определенным образом, человек ориентирован на подтверждение своего социального статуса, платежеспособности. Мы можем выделить реальное и символическое потребление, которые в досуге часто перемешаны.

Реальное – это прямое, непосредственное использование потребительских товаров и услуг, хотя и оно может быть сопряжено с элементами стилевой символики. Например, походы в клуб или кафе для того, чтобы получить новые эмоции, изменить формат обыденной жизни.

---

<sup>1</sup> Бодрийяр Ж. Общество потребления.

<sup>2</sup> Ритцер Дж. Современные социологические теории. СПб.: Питер, 2002. С. 501.

<sup>3</sup> Иванов Д. В. Глэм-капитализм. СПб. : Петерб. востоковедение, 2008. С. 30.

<sup>4</sup> Веблен Т. Теория праздного класса. М. : Прогресс, 1984. 367 с.

В символическом потреблении смысл вещи или услуги может меняться, иногда на прямопротивоположный.

Престижность потребления услуг досуговых сервисов так же, как потребление товаров, нагруженных брендом производителя, оказывается удобным материалом для создания идентичности, и поэтому потребитель, приобретая «символически» нагруженные услуги, ведет себя вполне рационально. Сверхновая рациональность проявляет себя не в трудовой этике, а в потребительской эстетике. Однако в современной ситуации поведение индивидов объясняется теорией демонстративного поведения Т. Веблена не полностью. Согласно Т. Веблену, покупка товаров/услуг используется как средство коммуникации и свидетельствует о статусной принадлежности владельца. В обществе постмодерна потребление выполняет функцию коммуникации внутри многочисленных, но разрозненных групп, стилевых сообществ, члены которых объединены одинаковым отношением к набору товаров/услуг, символически нагруженных определенными брендами, трендами.

Ключевым маркером границ досуга является свобода выбора деятельности, осуществляемой в свободное время. Человек в сфере досуга выбирает то занятие, которое ему нравится и которым хочется заниматься. Угнетающие «надо», «обязан» и «должен» формально не влияют на выбор и способ проведения досуга. Там, где появляются подобные императивы, досуг прекращается.

С точки зрения личности, развлечения предоставляют максимальную степень свободы в рамках постиндустриального общества. Эта свобода мыслится как право на индивидуальный выбор занятий, возможность вести себя раскованно и непринужденно, не подчиняясь правилам рациональной мотивации. Свобода развлечений противоположна несвободе в других сферах (труд, образование, семья). Сравнительный анализ практик развлечений, предлагаемых досуговыми сервисами различной направленности (туризм, ресторанный бизнес, ночные клубы), позволяет выявить общие особенности, характерные для развлечений современной эпохи.

Для того чтобы развлечься, необходимо присутствие другого, способного к этому и наделенного правом развлекать. В этом состоит потребительский, пассивный и несвободный характер

развлечений: современный человек становится приученным к тому, чтобы его развлекали, а это, в свою очередь, приводит к снижению творческой поисковой активности и самостоятельности, самодеятельности в сфере досуга. Это закрепляется не только в росте разнообразия предлагаемых институционализированных развлечений, но и в востребованности специалистов-профессионалов, социальных проводников человека в мир развлечений, способных подстроиться под вкусы и настроения публики, предвосхитить ее желания. Носители «подставной праздности», по сути дела, директивно устанавливают принцип fun-morality, которому часто неосознанно подчиняется аудитория развлекаемых. С точки зрения Ж. Бодрийера, fun-morality действует на потребителей как «императивный приказ развлекаться, использовать до дна все возможности, заставить себя взволноваться, наслаждаться или доставлять удовольствие»<sup>1</sup>.

Таким образом, мы наблюдаем своего рода бегство от одиночества через потребление досуговых услуг города. Посещение клубов для девушек более значимо, чем для юношей (29 % и 18 % соответственно). Посещение кафе для девушек более чем в три раза важнее, чем для юношей (24 % и 7 %). Посещение ресторанов и туризм не для всех являются финансово доступными средствами досуга, хотя и стоят в приоритетах. Досуг в форме компьютерных игр более приоритетен для юношей (28 %), чем для девушек (5 %). Важны для всех развлекательные комплексы (11 % юношей и 18 % девушек) и кинотеатры (15 % и 20 % соответственно). График ответов представлен на рис. 2.9.

Иными словами, девушки больше ориентированы на потребление досуга в обширном кругу, в том числе и незнакомых людей, а юноши ориентируются на узкий круг знакомых и друзей.

Одежда является как бы продолжением личности – указывает на соответствие нормам, существующим в данной социальной группе и в обществе в целом, символизирует авторитетность, выражает индивидуальность<sup>2</sup>. В ходе исследования мы выяснили, на что обращается особое внимание при покупке одежды. Ответы юношей и девушек различаются (см. рис. 2.10).

---

<sup>1</sup> Бодрийер Ж. Общество потребления. С. 110.

<sup>2</sup> Красова Е., Мухина И. Код одежды персонажа рекламы как инструмент воздействия // Акценты. 2012. № 1–2. С. 78–86.

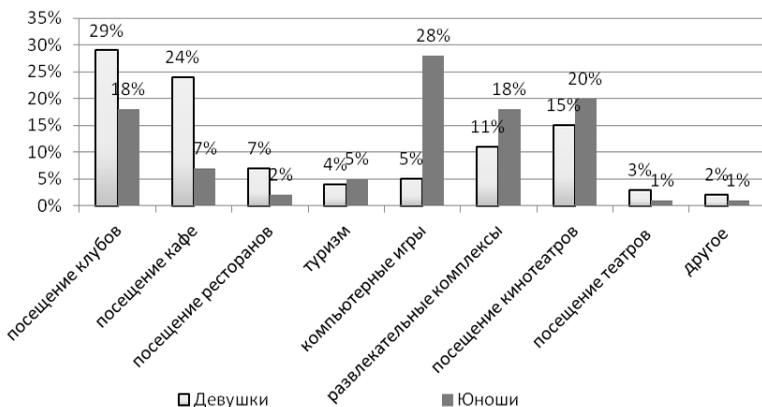


Рис. 2.9. Оценка досуговых пространств молодежи

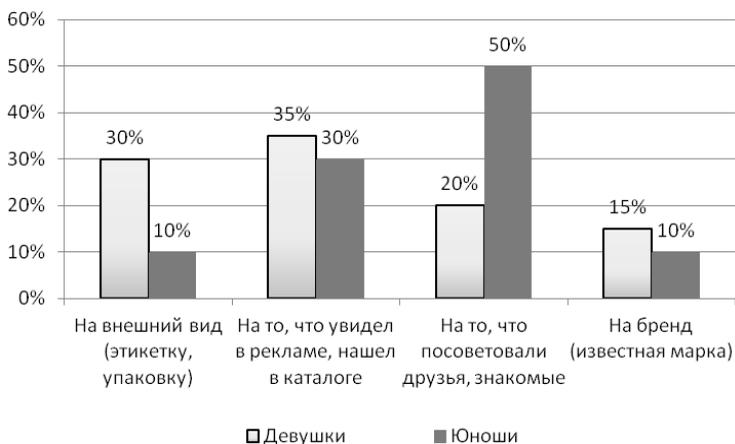


Рис. 2.10. Студенческие приоритеты в принятии решения о покупке одежды

Из рисунка видно, что девушки больше, чем юноши, ориентированы на внешний вид (этикетку и упаковку) продуктов (30% и 10% соответственно). Студенты при выборе товара руководствуются его внешними признаками, а также различной рекламной информацией. Вопреки общественному мнению, юноши практически в два раза чаще (50%), чем девушки (20%), опираются на советы друзей при выборе одежды.

Мы попытались выяснить основные критерии выбора одежды студенческой молодежью. Опрошенным предлагалось проанализировать различные характеристики. Полученные результаты демонстрируются в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Критерии выбора одежды студентами

Ранг	Характеристика	%
1	Удобная, функциональная	50
	Подходящая под индивидуальный стиль	29
	Модная, красивая	15
2	Подходящая под индивидуальный стиль	25
	Модная красивая	20
	Удобная, функциональная	18
3	Соответствующая ближайшему окружению	20
	Представляющая известный бренд	18
	Удобная, функциональная	16

На первом плане оказались такие критерии, как функциональность и индивидуальность. Имиджевые характеристики, однако, не вышли на периферию: триада «соответствие социальной группе – следование моде – известный бренд» занимает значительное место. На основе данных табл. 2.3 мы смогли определить престижность или приоритетность данного вопроса для студентов (см. рис. 2.11).

Имиджевые характеристики одежды (одежда от известного бренда, соответствующая ближайшему окружению, повышающая социальный статус, модная, красивая), по всей видимости, в потребительских установках студентов играют весомую роль. Впрочем, студенты не вполне вписываются в иррациональную картину, обрисованную Ж. Бодрийяром. По его убеждению, «вся жизнь в современном обществе организуется в образы, в знаки, в потребляемые модели», а люди руководствуются при покупках не функциональностью вещей, а их символичностью<sup>1</sup>.

Производители одежды конструируют новые линии, формы и возможности, выраженные через стиль одежды, поэтому молодежная среда ценит сочетание разных качеств (см. рис. 2.12).

<sup>1</sup> Бодрийяр Ж. Общество потребления. Его мифы и структуры. С. 240.

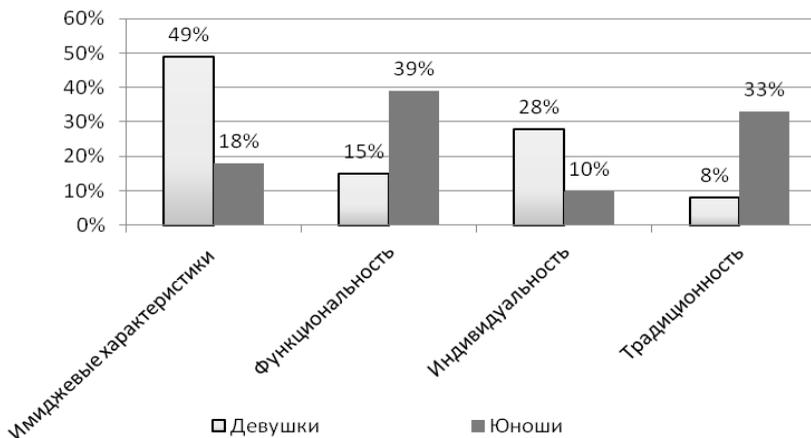


Рис. 2.11. Основания выбора одежды

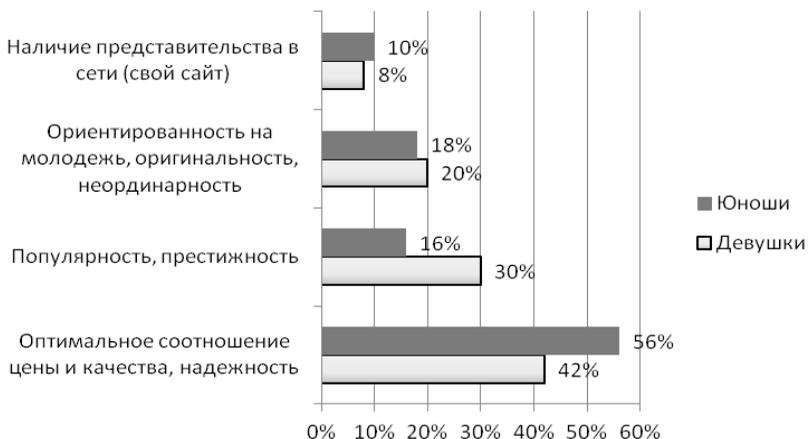


Рис. 2.12. Качества эффективного бренда одежды

Большая часть студентов (56 % юношей и 42 % девушек) рационально подходят к выбору одежды, но при этом и мифологичность и символичность одежды также достаточно значима. Информация о бренде в Интернете не является важной, хотя

практически все пользуются социальными сетями и другими ресурсами коммуникации в виртуальном пространстве.

На потребительское поведение студентов влияют ценностные приоритеты. Исследуя данный вопрос, мы приложили ряд утверждений (см. табл. 2.4).

Таблица 2.4

Ценностные предпочтения и одежда

Суждение	Согласен, %	Затрудняюсь ответить, %	Не согласен, %
Одежда человека – это отражение его жизненной позиции, интересов и увлечений	80	7	13
Шопингом увлекаются легкомысленные и недалекие люди	40	10	50
Известный бренд – символ престижа и высокого качества жизни	50	5	45
Мои друзья и знакомые пытаются выделиться за счет «брендовой» одежды	45	10	45
Не стоит обращать внимание на бренды, главное, чтобы одежда нравилась	66	6	28
Люди с общими интересами предпочитают примерно одни и те же бренды одежды	52	5	43
Бренд диктует стиль жизни	35	10	55

Как показывают данные табл. 2.4, бренды и потребление как таковое играют очень большую роль в жизни студентов.

Все же индивидуальный вкус также весьма ценен в молодежной среде. Но бренд постепенно становится средством идентификации и дифференциации студентов-потребителей. Они согласны с утверждением, что их ближайшее окружение стремится выделиться за счет брендовой одежды.

Большое число тех, кто считает, что бренд – это символ престижа и высокого качества жизни, а также выразитель социальной группы с общими интересами. Большинство считает, что одежда отражает жизненные позиции, интересы и увлечения человека.

Базовыми компонентами культуры потребления выступают ценностные ориентации, детерминирующие активизацию определенной модели потребительского поведения. В нашем исследовании речь шла о значимых приоритетах студентов в отношении денег и трат. В табл. 2.5 представлены оригинальные ответы респондентов на вопрос с проективной ситуацией. Высказывания разбиты на несколько категорий, в зависимости от потребительских установок респондентов.

Приоритеты студентов однозначны – сначала вещи и товары (32 %), затем недвижимость (25 %) и на третьем месте семья (20 %). Путешествия и образование занимает только 8 %. То есть личное развитие, самореализация не входит в перспективу возможных трат. То, что можно потрогать, ощутить, пересчитать – это наиболее ценно и важно. Установка на «обладание» – это черта современной эпохи.

Участники опроса выделили свои ценностные приоритеты в отношении денег, которые они готовы потратить во вторую очередь (см. табл. 2.6).

Вещи и товары и в этом вопросе показали значительную важность для студентов (25 %) – прагматическую, эстетическую и гедонистическую ценность, для меньшинства – социальную ценность, подтверждающую статус владельца. Говоря о вещах, опрошенные зачастую применяют либо уменьшительные, либо уничижительные конструкции – «второстепенные вещи», «приятные мелочи», «тряпки», «простая и удобная одежда» и т. п.

Недвижимость выделяет 20 % респондентов. Это актуальная потребность, которую сложно удовлетворить в одночасье. Очевидно, что в будущем роль этого фактора будет только возрастать.

Путешествия занимают третью позицию (15 %). Чаще всего в высказываниях упоминаются «мир» и «кругосветное путешествие», затем «европейские страны». Студенты называют наиболее популярные туристические маршруты.

Прочие категории занимают от 5 % до 8 %, что говорит об их второстепенности.

Таблица 2.5

Проективный вопрос: «Имея достаточное количество денег, я бы предпочел(ла) сначала их потратить на ...»

Категория ответов	Ответы	%
Вещи, товары	«вещи, в которых нуждаюсь больше, чем в других»; «товары первой необходимости»; «креативные, но практичные вещи по умеренной цене»; «WTM351»; «технические новинки (телефон, плеер, планшет и т. д.)»; «покупку тренажера для семьи»; «туфли»; «двенадцатиструнную гитару»; «одежду»; «технику»; «нужные, даже скорее необходимые предметы»; «что-нибудь из дорогих вещей (одежду, технику)»	32
Жилье, недвижимость	«покупку квартиры, дома»; «улучшение жилья»; «решение квартирного вопроса»; «маленькую квартиру»; «жилье для себя, детей и внуков»; «покупку нового жилья для мамы»; «покупку частного дома за городом»; «ремонт в новой квартире»; «решение квартирного вопроса»	25
Семью	«своих близких»; «помощь родителям»; «материальную помощь бабушке»; «решение семейных проблем»; «обеспечение родителей»; «помощь отцу и матери», «лечение матери»; «лечение бабушки»; «покупку лекарств бабушке»; «социальное благополучие семьи»; «подарки для семьи»; «оплату санатория папе и маме»	20
Путешествия	«путешествие», «поездки по миру», «путешествие по миру», «туристическую поездку», «путешествие по Европе»	8
Образование	«плату за обучение», «хорошее образование», «получение образования за границей», «обучение за рубежом», «свое обучение», «второе высшее образование», «учебу», «образование»	8
Другое	«автомобиль», «себя», «собственный бизнес», «увлечения», «отдых», «развлечения», «выгодные вложения (счет в банке)», «благотворительность»	7

Таблица 2.6

Проективный вопрос: «Имея достаточное количество денег, я бы предпочел(ла) во вторую очередь потратить их на ...»

Категория ответов	Ответы	%
Вещи, товары	«второстепенные вещи»; «излишки одежды и самые нужные товары»; «необходимые вещи»; «полезные вещи»; «одежду, обувь, аксессуары»; «приятные мелочи, такие как одежда, обувь, аксессуары»; «красивые вещи и косметику»; «брендовые вещи, если останутся финансовые возможности»; «мелочи»; «телефон, одежда»; «простую и удобную одежду, которая мне подходит»; «белье»; «тряпки»; «мебель»	25
Жилье, недвижимость	«покупку квартиры», «улучшение жилищных условий», «недвижимость», «покупка заграничного дома», «благоустройство своего дома», «дом в Европе», «обустройство жилья», «дачу»	20
Путешествия	«путешествия по миру»; «то, чтобы увидеть мир»; «то, чтобы объездить весь мир»; «поездку за границу»; «поездку в Прагу»; «поездку в Германию»; «поездку в Рим»; «поездку в Берлин», «поездку в Европу»; «поездку в Италию»; «поездку на Кубу»; «поездку в Китай»; «отдых в Таиланде»; «путешествие в Европу и Азию», «кругосветное путешествие»; «отдых у океана»	15
Себя		8
Отдых, развлечения		7
Статус	«создание своего имиджа; «карьеру»; «внешний вид»; «качество жизни»; «повышение своего социального статуса»; «переезд за границу»	7
Семью	«помощь родственникам»; «помощь родителям»; «отдам родителям»; «семью»; «родных и близких»; «необходимые нужды моих родных»	5
Хобби	«занятия музыкой»; «интересы, увлечения»; «свое увлечение»	5
Другое	«комфорт»; «свое здоровье»; «все остальное»; «свадьбу»; «личные расходы»; «материальные блага»; «социальные блага»; «сохранение счета в банке»; «положила бы в банк на счет под хороший, высокий процент»; «погашение кредитов»; «переезд за границу»; «помощь детям»; «помощь друзьям»; «шопинг»; «разное»; «оформление визы»; «благотворительный фонд»	8

Как показало исследование, потребление для студентов является и материальной практикой, и средством общения, а также способом самовыражения и обозначения социального положения. Молодые люди находятся в поиске ценностных ориентиров в потреблении. Это находит отражение в том, что массовое студенческое сознание нацелено на отдых и развлечения; фиксирует, с одной стороны, функциональность и индивидуальность покупаемой одежды, а с другой – приверженность моде, отвергает влияние брендов, но утверждает, что молодежь использует брендовую одежду в демонстративных целях; высоко ценит аксессуары.

Вторая часть нашего исследования включала контент-анализ эссе. Студентам предлагалось написать эссе на тему *«Студенческий стиль потребления – это ...»*. Для выявления ценностных ориентаций в конструировании будущего необходимо было ответить на вопрос: *«Через 5–10 лет у меня будет ...»*. Помощь в виде наводящих вопросов не оказывалась. Эссе респондентов были различны по объему: от коротких высказываний до полноценного сочинения в 2–3 страницы. При применении стратегии сбора данных, основанной на методе неоконченных предложений, внимание акцентировалось на репрезентации респондентами определенных установок относительно студенческого стиля потребления, ценностных ориентаций в конструировании будущего. Интерес представляла семантическая наполненность понятий. Полученные результаты были проанализированы при помощи качественных методов исследования.

Заканчивая предложение *«Студенческий стиль потребления – это ...»*, студенты по-разному подходили к стоящей перед ними задаче. Кто-то вкладывал в это понятие совокупность признаков, отличительных черт стиля студенческого потребления:

*«Стремление гнаться за модой, ориентация на рекламу, маркированность той группы, в которой человек состоит или которой хочет принадлежать»* (студент географического факультета).

Часть респондентов раскрыла предложенное определение как процесс, набор практик. Давались и категориальные определения стиля студенческого потребления:

*«"Антинакопительная" экономика»* (студентка психологического факультета).

Студенты ИМЭИ и физического факультета преимущественно говорили о стиле студенческого потребления как о потреблении знаний и профессиональных навыков:

*«Потребление знаний, которые в дальнейшем дадут нам приоритет в жизни»* (студент физического факультета).

Некоторые, не описывая студенческий стиль потребления в общем, говорили о своем собственном:

*«Могу описать свой стиль потребления как студентки: мои стипендия и з/п тратятся в тот же день, когда появляются на карточке...»* (студентка исторического факультета).

Таким образом, можно говорить о достаточной семантической наполненности понятия «студенческий стиль потребления» в представлении современных студентов. Разнообразие подходов, способов описания этого феномена свидетельствует о том, что стиль потребления для нынешних студентов является важным элементом повседневных практик, образа жизни в целом.

Рассуждая о стиле студенческого потребления, многие респонденты затрагивали финансовую составляющую потребительского поведения современного студента:

*«Стиль – потребление товаров и услуг в рамках финансовых возможностей»* (студентка ИСН).

Следовательно, ведущим фактором формирования потребительских стилей является экономический статус человека, т. е. его финансовые возможности для реализации тех или иных потребительских практик. Респонденты подробно рассказывают в своих эссе о том, куда они расходуют деньги, причем более детально о своих тратах говорят студенты, приехавшие учиться из других городов и деревень:

*«У живущих отдельно от родителей студентов потребление направлено больше на “выживание”: продукты, жилье, проезд. Понятно, что на удовольствия денег остается меньше»* (студентка географического факультета).

Местные студенты также достаточно подробно рассказывают о своих тратах. Многие описывают свой собственный стиль потребления:

*«В этот стиль входят различные предпочтения студентов: книги, музыка, еда, напитки, одежда...»* (студентка гуманитарного факультета).

Налицо довольно однородный набор трат современных студентов независимо от пола, профиля обучения: образовательная литература, одежда, косметика (девушки), развлечения, напитки, еда, музыка, проезд. Таким образом, подтверждается специфичность студенчества как особой социальной группы, имеющей собственный стиль потребления. Респонденты в своих эссе указывают и источники средств, позволяющих им осуществлять потребительские практики:

*«Деньги на “карманные расходы”, полученные из родительского кошелька, случайно подвернувшиеся заработки, возможные с твоим неполным в/о»* (студентка психологического факультета).

Конечно, многие студенты старших курсов, несмотря на очную форму обучения, имеют постоянную работу, но чаще всего источниками финансовых средств молодых людей являются деньги родителей, стипендия и случайные заработки.

Однако студенческое потребление в некоторых эссе рассматривается не только как номинальная трата денег, но и как символическая практика. Респонденты приписывают современным студентам статусное потребление:

*«...потребление вещей-статусов, развлечений. Сиюминутное, не предполагающее инвестиций. Потребление впечатлений, ощущений»* (студентка ИСН);

*«Интенсивное потребление новых вещей, образов новых вещей или вообще новых образов»* (студент САФ).

Статусное потребление отображает высокие социальные запросы студенческой молодежи, ее потребность в высоком социальном статусе, повышенный уровень притязаний. И символическое, и номинальное потребительское поведение студентов характеризуется респондентами как максималистское, активное, направленное на получение удовольствия. Данные особенности студенческого стиля потребления респонденты объясняют значимым влиянием на студентов социального окружения, ориентацией на специфические референтные группы, возрастом. При этом отмечается, что с окончанием периода студенчества стиль потребления меняется. Даже студенты старших курсов в значительной степени отличаются от студентов первого, второго курсов обучения специфическими особенностями потребительского поведения:

*«На последних курсах достаточно трудно говорить о собственно студенческом стиле, скорее, формируется профессионально-статусный стиль»* (студент исторического факультета).

Это вполне естественно, так как с окончанием обучения в вузе меняются круг общения, окружение, возникают новые социальные роли и практики.

Многие респонденты в своих эссе освещали вопрос временной ориентации студенческого стиля потребления. Обозначились две стратегии: ориентация на «жизнь здесь и сейчас» и стратегия, отражающая теорию человеческого капитала Беккера, т. е. ориентация на будущее:

*«Пора студенчества – тот период в жизни, когда человек может планировать свое будущее и получать необходимые знания, средства для реализации намеченных планов»* (студентка ИСН);

*«Получение максимума от каждого дня – живут одним днем»* (студентка психологического факультета).

Присутствует в эссе и описание противоположных особенностей студенческого стиля потребления:

*«Стиль отличается гедонизмом, стремлением как можно больше денег потратить на себя, удовольствия, развлечения»* (студентка филологического факультета).

Данный стиль студенческого потребления можно назвать «максималистским». Этот максимализм сродни романтизму, выделенному в качестве основной характеристики современных молодых людей М. В. Лисаускене в ходе ее исследования основных ценностей, жизненных стереотипов и моделей поведения «поколения next». Исследователь говорит о «романтиках» потребления как о независимых, целеустремленных индивидуалистах, приверженцах коммуникативной свободы, раскрепощенных, самоуверенных и амбициозных молодых людях<sup>1</sup>.

Еще один стиль студенческого потребления, который можно выделить на базе проведенного исследования, – «спонтанный». Во многих эссе потребительское поведение характеризуется как спонтанное, сиюминутное:

---

<sup>1</sup> Лисаускене М. В. Поколение next – прагматичные перфекционисты или романтики потребления // Социол. исслед. 2006. № 4. С. 115.

*«Вообще-то, покупки я чаще всего совершаю стихийно, не особо задумываясь, что после этого у меня не будет денег и так ли нужна мне данная вещь»* (студентка ИСН).

Потребительское поведение студенчества как фактор формирования жизненных стратегий рассматривалось респондентами в процессе презентации их собственных жизненных целей, стратегий и ценностей.

Наряду с предложением *«Студенческий стиль потребления – это ...»* респондентам предлагалось закончить предложение *«Через 5–10 лет у меня будет ...»*. Исходя из того, что последовательность перечисляемых феноменов соответствует их ценности и важности для респондентов, можно выстроить полноценную иерархию ценностей и жизненных стратегий современного студенчества.

Основным приоритетом молодые люди назвали работу. Интересен тот факт, что студенты технических или естественнонаучных факультетов (физического, биологического, геологического) имеют более четкие представления о будущей сфере занятости, в то время как у студентов гуманитарных факультетов (психологического, исторического, филологического) они не сформированы, и у некоторых респондентов-гуманитариев есть опасения за будущую профессиональную деятельность, что вызывает пессимизм, а порой и трагизм в ответах и суждениях:

*«Через 5–10 лет у меня будет хорошая достойная работа в области геологоразведки»* (студент геологического факультета);

*«Я буду работать в лаборатории в университете. Выиграю несколько грантов и стану известным. У меня будет жена и сын»* (студент биологического факультета);

*«Я не думаю, что смогу устроиться на работу по своей специальности. То есть я не хочу идти в школу на мизерную зарплату, а где еще нужны историки?»* (студентка исторического факультета);

*«Я не смогу устроиться по специальности, так как нет опыта работы. Поэтому через 15 лет я буду торговать в каком-нибудь Торговом комплексе нижним бельем»* (студентка психологического факультета).

Несмотря на несформированность представлений о будущей профессиональной деятельности у части респондентов,

практически все через 5–10 лет видят себя людьми, имеющими достаточно высокий уровень дохода и качества жизни. При этом многие отмечают в своих эссе, что с изменением уровня дохода изменится и стиль их потребления:

*«Через 10 лет я буду уже зарабатывать хорошие деньги и жить отдельно от родителей. Я стану более рациональной, а потребление – более планируемым, так как буду рассчитывать только на себя»* (студентка ИСН).

*«Через 10–15 лет я стану на ноги, открою свой бизнес. Буду помогать родителям, содержать свою семью. Смогу позволить себе хорошую машину представительского класса, квартиру и дом за городом»* (студент ИСН).

*«Через 10–15 лет я стану профессионалом своего дела, меня будут ценить в адвокатском бюро и клиенты будут платить большие деньги, чтобы я защищал их интересы в суде»* (студент Юридического института).

Как таковое наличие работы и высокий доход представляются современным студентам недостаточными для полноценной профессиональной активности:

*«Я хочу, чтобы я получала приличные деньги за то, что мне нравится делать и без денег»* (студентка психологического факультета).

*«Хорошая, высокооплачиваемая работа, которая мне будет нравиться»* (студент ИМЭИ);

*«Очень хотелось бы, чтобы работа была не только источником дохода, но и своего рода хобби, а не обязательством»* (студентка САФ);

*«Я хочу, чтобы работа меня радовала, чтобы я хотела на нее идти»* (студентка ИСН).

Желаемые профессиональные стратегии, намеченные на будущее, в значительной степени переключаются с нынешним стилем потребления студентов, ориентированным на как можно более полное удовлетворение своих потребностей, получение удовольствия от любой деятельности.

Примерно на одном уровне с ценностью высокого уровня дохода стоит ценность собственного жилья, что естественно, так как это взаимозависимые аспекты стиля потребления. Студенты ориентированы на организацию домохозяйства отдельно от ро-

дителей. Помимо жилья, студенты уверены, что за предстоящие 10–15 лет приобретут машину, загородный дом и другие материальные блага, зачастую транслируемые СМИ.

*«Я буду иметь свой дом и машину»* (студент Юридического института).

*«Я куплю новый автомобиль и большую квартиру в центре города»* (студентка ИМЭИ).

*«Я буду жить отдельно от родителей, в своей квартире»* (студентка САФ).

*«Я буду иметь два автомобиля – для себя и жены, квартиру и дачу на Байкале»* (студент исторического факультета).

Некоторые респонденты указали в качестве намеченных планов на ближайшие 5–10 лет смену места жительства – переезд в другой город и даже смену гражданства.

*«Другое гражданство и возможность проживания, работы за рубежом»* (студентка САФ).

*«После завершения обучения хочу попробовать себя в Москве – там больше шансов»* (студент физического факультета).

*«После получения диплома хочу переехать во Владивосток и устроиться в российско-японскую компанию и, может быть, переехать в Японию»* (студентка исторического факультета).

Следующую позицию в иерархии ценностей будущего и соответственно жизненных стратегий занимает семья. Респонденты довольно подробно описывают состав своей будущей семьи и место жительства:

*«У меня будет жена, двое детей и свой дом»* (студент геологического факультета);

*«Муж и двое детей. Своя большая, светлая квартира»* (студентка ИМЭИ).

Семья как ценность называется существенной частью респондентов вне зависимости от пола и профиля обучения. Таким образом, статусные позиции, социальное положение и самоидентификация, обеспечивающиеся наличием семьи, являются своеобразными символическими аспектами потребительского поведения студентов.

В итоге по результатам исследования удалось наметить возможные стили студенческого потребления, обладающие специфическими особенностями: «рациональный», «максималистский» и «спонтанный».

«*Рационалисты*» – это те, кто сегодняшний процесс получения образования воспринимают как форму потребления и видят себя работающими в будущем по получаемой сегодня профессии. Они уже сегодня формируют связи и контакты, проходят практику и работают «над своими резюме». Совершают только запланированные и обдуманые покупки, ходят в магазин со списком необходимых товаров.

«*Максималисты*» – это те, кто ставит перед собой максимальные задачи («много денег», «много машин», «полное удовлетворение своих потребностей», «ориентация на удовольствия и развлечения»). Они коммуникативны, амбициозны. В профессиональной сфере стремятся сочетать статус профессии и получаемые финансы. Для них важен свободный график работы, работа-хобби. Покупки совершают по своему желанию. Живут на полную катушку. Не считают потраченных денег, главное – удовольствие.

«*Спонтанные потребители*» отличаются некоторой необдуманностью своих потребительских практик. Неумение рационально распределить свой бюджет, спланировать необходимые покупки и отказаться от ненужных они объясняют отсутствием опыта и особой необходимостью в данных практиках, так как живут в основном за счет родителей.

Иными словами, в потребительских практиках молодежи доминирует мотив «желание». Удовлетворяются не только и не столько актуальные потребности (в пище, одежде и т. п.), но и потребности в переживании эмоций – удовольствия, радости и т. п., связанных с самим процессом потребления. Зачастую эти переживания формируют особые формы поведенческой, интеллектуальной и эмоциональной зависимости. Появился новый способ поведения – шопинг – хождение по магазинам не только с целью совершения покупок и сбора информации, но и проведения свободного времени.

Второй ключевой момент, характеризующий «потребляющего студента», касается практик самоутверждения через потребление. От 40 % до 80 % молодых людей в разных регионах страны хотят выделиться, любят быть непохожими на других. Досуг, одежда и имиджевое потребление являются основными сферами студенческого потребления.

Типология потребительских практик студенческой молодежи как результат обобщения имеющихся в научной литературе схем может выглядеть следующим образом.

1. *Экономная модель* предполагает планируемое распределение доходов, удовлетворение базовых потребностей, ориентацию на избегание нужды и ограничение потребностей. Среди ценностей превалирует бытовая обустроенность. Делая покупки, представители данного типа больше заботятся о своих насущных потребностях, нежели о желаниях. Предпочтение отдается товарам низкой стоимости.

2. *Рациональная модель* характеризуется плановым распределением доходов, учетом собственных денежных средств. Основными ценностями являются семейное благополучие, здоровье, информированность, общение с друзьями. Решение о покупке принимается независимо от других людей или социальных групп на основе оптимального соотношения цены и качества, имеется паритет потребления и деятельности.

3. *Статусная (демонстративная) модель* ориентирует на высокий уровень дохода, карьеру. Вещи ценятся не по их непосредственной функции, а как инструменты социального положения, имеющие целью производить впечатление на окружающих. Они выражают принадлежность к престижным группам и дистанцирование от менее обеспеченных групп. Потребитель ориентируется на известные бренды как образец для подражания, старается следить за модными тенденциями.

4. *Стихийная модель* предполагает хаотичное распределение дохода, его расход на развлечения и увлечения, которые составляют главный смысл жизнедеятельности. Покупки делаются спонтанно, увлекает сам процесс приобретения, шопинг рассматривается как способ проведения досуга. Вкусы и предпочтения формируются массовой культурой «глянца». Большое влияние на покупателя такого типа имеют эмоциональные стимулы.

5. *Компенсаторная модель* связана с ограниченными возможностями самореализации в учебной или профессиональной деятельности, карьерном росте или личной жизни. Шопинг становится своеобразной компенсацией, закрывающей незаполненную ценностную нишу. Зачастую возникает зависимость по типу фобии, получившая название «шопоголизм». У так называемых

мых компульсивных покупателей прослеживается тенденция к тревожности, депрессии и низкой самооценке, довольно часто такие люди покупают одежду в очень больших объемах.

Стоит сказать, что на сегодняшний день в нашей стране не сложилось стиля студенческого потребления. Полученные нами результаты могут стать основой для дальнейших теоретических и практических исследований в данной области, направленных на изучение потребительских стратегий студенческой молодежи, структуры и стилей потребления студенчества.

**Ключевые слова:** *экономическая социализация, экономическое сознание, деньги, потребление*

### **Вопросы для самопроверки**

1. Назовите основные условия и законы экономической социализации.
2. Обозначьте этапы развития теоретических представлений об экономической социализации и экономическом сознании.
3. Как строится экономическое сознание?
4. Сформулируйте критерии состояния экономического сознания.
5. Раскройте понятие «деньги как социально-психологическое явление».
6. Перечислите факторы формирования психологии денег.
7. Раскройте структуру потребления как социально-психологического феномена.
8. Назовите основные законы потребления.

### **Темы рефератов**

1. Анализ зарубежных подходов к психологии денег.
2. Психология потребления в исследованиях российских и зарубежных ученых.
3. Структура формирования экономического сознания.
4. Особенности формирования и изменения экономического сознания.
5. Способы трансформации потребительских установок.
6. Анализ функций денег в психологии управления.
7. Использование денег в управлении группой людей.
8. Системный анализ потребительского поведения любой социально-экономической группы.
9. Технология экономической социализации.

### **Рекомендуемая литература**

1. Бодрийяр Ж. Общество потребления. Его мифы и структуры / Ж. Бодрийяр. – М. : Республика; Культурная революция, 2006. – 269 с.

2. Веблен Т. Теория праздного класса / Т. Веблен. – М. : Прогресс, 1984. – 367 с.
3. Вяткин А. П. Психология экономической социализации личности: субъектно-ролевой подход : монография / А. П. Вяткин. – Иркутск : Изд-во Иркут. гос. ун-та, 2010. – 383 с.
4. Ильин В. И. Потребление как дискурс / В. И. Ильин. – СПб. : Интерсоцис, 2008. – 445 с.
5. Посыпанова Н. С. Экономическая психология: психологические аспекты поведения потребителей : монография / Н. С. Посыпанова. – Калуга : Изд-во КГУ им. К. Э. Циолковского, 2012. – 296 с.
6. Ритцер Дж. Современные социологические теории / Дж. Ритцер. – СПб. : Питер, 2002. – 688 с.
7. Семенов М. Ю. Деньги и люди: психология денег в России : монография / М. Ю. Семенов. – Киев : ПростоБук, 2011. – 149 с.

# **Глава 3**

## **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ ОТНОШЕНИЙ «РУКОВОДИТЕЛЬ – ПОДЧИНЕННЫЙ»**

### **3.1. Психология руководителя**

С самого зарождения науки психология управления рассматривала психологию руководителя, особенности его личности и стиля управления.

В зарубежной психологии отождествляются понятия «лидер» и «руководитель» (хотя в немецком языке, в отличие от английского, существуют оба понятия). Для отечественных исследователей характерно выделять руководство и лидерство как два различных явления, присущих организованным общностям.

«Управление» и «руководство» – это не тождественные понятия.

*Управление* является более широким понятием, означающим *направленное воздействие на систему или отдельные процессы, происходящие в ней, с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств.*

*Руководство* – частный случай управления. Его основные отличия в том, что руководство:

- ограничивается воздействием на людей и их общности;
- предполагает взаимодействие руководителя с подчиненными;
- призвано вызвать чью-то деятельность соответственно намерениям руководителя.

Также не идентичны понятия «менеджер» и «лидер».

Согласно устоявшейся в теории менеджмента точке зрения, лидер является неформальным руководителем, в отличие от формального – менеджера (управленца). Последний опирается преимущественно на правовые рычаги, отдает приказы, требует подчинения, может также наказывать, лидер же использует свой авторитет в неформализованной структуре организации; он не командует, а направляет, убеждает, воодушевляет. Это понимание

адекватно отражает взаимосвязь двух сторон совместной человеческой деятельности – прагматической и межличностной<sup>1</sup>.

Главное качество лидера – четкое видение цели, которая другим представляется в весьма туманных очертаниях или не видится вовсе.

Основное же качество менеджера-управляющего – с наименьшими потерями реализовать увиденную цель.

### **Точка зрения Гарвардской школы бизнеса**

Руководство – это произвольное (целенаправленное) воздействие на руководимых людей и их общности, которое приводит к их осознанному и активному поведению и деятельности соответственно намерениям руководителя. Поэтому руководство можно назвать управлением, но далеко не всякое управление есть руководство.

Основные различия между лидерством и руководством сводятся к следующему:

- *содержание понятий*: руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, а лидерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе «по вертикали», т. е. с точки зрения отношений доминирования и подчинения;
- *возникновение*: руководство есть закономерный и необходимый атрибут процесса возникновения официальной организации, в то время как лидерство возникает спонтанно как следствие взаимодействия людей; соответственно этому руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, а лидер выдвигается стихийно.

### **Принципы американского менеджмента**

- *функционирование*: руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство – процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью;
- *социальная роль руководителя и лидера*: руководитель есть посредник социального контроля и власти, а лидер – субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

---

<sup>1</sup> Мирзоян В. А. Управление и лидерство: сравнительный анализ теорий лидерства // *Вопр. философии*. 2013. № 6. С. 3–15.

- *регламентация деятельности*: деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;

- *режим внешних связей*: руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями;

- руководство – явление *более стабильное*, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации.

Изложенные различия подводят нас к следующим определениям понятий «руководство» и «лидерство». *Руководство есть процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руководитель избирается).*

Руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

В свою очередь, *лидерство есть процесс психологического влияния одного человека на других при их совместной жизнедеятельности, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга*. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения.

Таким образом, управленческую деятельность в широком смысле слова может осуществлять не только руководитель, но и лидер. Социально приемлемым и эффективным в современных условиях является руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не всегда.

В американской системе управления лидер и руководитель – это один и тот же человек. Человек может удержаться на новой руководящей должности только при условии наличия в нем лидерских качеств. За лидером признается моральное право принятия решения, выбора ориентиров и т. д. Лидер – это чело-

век, возглавляющий пирамиду престижа, статуса и компетентности в сфере деятельности компании. Лидер не командует, он ведет людей за собой и указывает им, как лучше пройти.

*Руководителя-лидера* характеризует:

- способность воспринимать и решать нужды и проблемы управляемого коллектива;
- способность быть организатором совместной деятельности (он ставит цели и распределяет задачи, контролирует, поощряет и наказывает);
- проницательность и понимание людей;
- он представитель коллектива, он знает, чем и как живет коллектив и отстаивает его интересы;
- он оказывает эмоционально-психологическую поддержку всем членам коллектива;
- он верит в людей, и его оптимизм «заряжает» остальных на реализацию задач.

Итак, лидер – это человек, умеющий повести за собой других. Ни одно предприятие не может развиваться без лидера. В психологической литературе существует немало типов лидеров, все они выделяют свои главные черты и особенности, позволяющие человеку стать лидером.

Как показывает история, лидеры далеко не всегда показывали экстраординарные внешние физические данные. Это компенсировалось поведенческими навыками (умение выражать и транслировать волю, способность масштабно мыслить, отбрасывать лишнее).

Успешный, реализованный лидер – это человек, встроенный в систему властных отношений. Основываясь на концепции типов власти М. Вебера (рациональном, традиционном и харизматическом), можно построить структуру лидерства<sup>1</sup>.

*Рациональная* – основывающаяся на вере в легальность установленного порядка и законность осуществления господства на основе этой легальности (легальное господство).

---

<sup>1</sup> Скуденков В. А. Социокультурные черты лидерства // Культура и взрыв: социальные смыслы в трансформирующемся обществе : материалы IV Всерос. науч. интернет-конф. / под общ. ред. О. А. Кармадонова, О. А. Полюшкевич. Иркутск, 2012. С. 245–249.

*Традиционная* – основывающаяся на обыденной вере в святость традиций и вере в легитимность авторитета, основанного на этих традициях.

*Харизматическая* – основывающаяся на незаурядных проявлениях святости или геройской силы, или образцовости личности и созданном этими проявлениями порядке<sup>1</sup>.

В рамках социокультурных оснований лидерства можно выделить несколько аспектов.

*Религиозный аспект* – позволяет рассматривать лидерство как божественный дар, который присущ учителю-пророку.

*Социологический аспект* – качества руководителя, предводителя, полководца, политика рассматривает с точки зрения ролевых функций личности.

*Культурологический аспект* – выделяет ряд качеств и свойств, присущих лидеру, например высокий рост, внешнее обаяние, правильная речь, поставленный голос и др. Диапазон качеств максимально широк.

*Психологический аспект* предполагает, что лидер обладает особыми качествами, выходящими за пределы обычного. При этом отношения, которые устанавливаются с ним другие люди, преимущественно носят личный характер и, разумеется, основаны на иллюзии взаимности.

*Историко-философский аспект* – позволяет представить наличие лидерства в политике и религии как формах общественного сознания. При этом общим для политики и религии является то, что харизма присутствует в них как доминирующий элемент власти.

По мнению О. В. Евтихова, лидерские качества выражаются на нескольких уровнях:

1. Идеологическом, когда под деятельность лидера подводятся «великие» проекты, для реализации которых необходим максимум ресурсов, усилий и возможностей.

2. Структурном, когда последователи (ученики, подчиненные) признают авторитетность человека, стоящего в углу пирамиды.

3. Рутинном (выполнение обязанностей по статусу, встроенность в структуру)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Weber M. *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehende Soziologie*. Tubingen: Mohr, 1980 / Kap. III. Die Typender Herrschaft. P. 126.

По мнению А. В. Олескина, стремление людей подчиняться лидеру во многом аналогично подчинению животных в природной среде. В природе статус доминанты зависит от постоянной передачи подчиненным особям ритуализированных сигналов доминирования. При этом, конечно же, основной вклад во взаимодействие доминирующего самца и подчиненных особей вносит невербальная коммуникация, включающая общие для всех приматов позы, жесты, мимику, а также, вероятно, обонятельные сигналы доминирования и подчинения<sup>2</sup>.

Итак, лидер влияет на окружающих главным образом по двум *социально-психологическим каналам*:

- по каналу *авторитета* (который имеет преимущественно когнитивное, смысловое содержание);
- по каналу *харизматических качеств*, многие из которых передаются невербально.

Таким образом, для того чтобы лидер обрел силу, ему необходимо понимание своей миссии, конечной цели – на что ориентирована его деятельность, он должен обладать волей и желанием реализовать свой потенциал и ритуализировать форму взаимодействия с окружающими.

### ***Типология лидерства***

Широко известно деление лидеров по принципу отношения руководителя и подчиненных: *авторитарное, либеральное и демократическое*. Авторитарное лидерство предполагает единоличное направляющее воздействие, основанное на уставе, инструкциях или иных легитимных актах или же на угрозе санкций и применении силы. Либеральное лидерство предполагает отстраненность руководителя от предприятия, попустительский стиль управления, свободу действий подчиненных. Демократическое лидерство выражается в привлечении членов группы к принятию решений. Основные параметры стилей управления представлены в табл. 3.1.

---

<sup>1</sup> Евтихов О. В. Харизма лидера: феноменология и особенности формирования // Alma mater. 2011. № 1. С. 42–43.

<sup>2</sup> Олескин А. В. Биополитика. Политический потенциал современной биологии: философские, политологические и практические аспекты. М. : Изд-во МГУ им. М. В. Ломоносова, 2001. С. 220–222.

Таблица 3.1

## Основные параметры трех стилей управления

Параметры стилей управления	Виды стилей управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
1. Принятие решения и определение задач	Лично руководителем	С учетом предложений подчиненных	Одобрение и согласие с мнением подчиненных
2. Способ доведения решения	Приказ, категоричное требование	Совет, рекомендация, намек	Просьба, упрощивание
3. Степень регламентации действия подчиненных	Высокая	Оптимальная	Низкая (максимальная свобода подчиненных)
4. Характер общения руководителя с подчиненными	Короткое, деловое, сухое	Более продолжительное, не только деловое, но и личностное	Может не вступать в общение, если подчиненные не обращаются к нему
5. Характер регуляции поведения и деятельности подчиненных	Делает упор на взыскания	Делает упор на поощрения	Воздерживается от регуляции поведения и деятельности подчиненных
6. Мнение руководителя о подчиненных	Категоричность, разделение на плохих и хороших, перевода из одной категории в другую практически не делает	Считает всех подчиненных изначально хорошими, гибкость в изменении оценок	Оценок подчиненным практически не дает

Параметры стилей управления	Виды стилей управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
7. Отношение руководителя к инициативе подчиненных	Недоверчивое, негативное	Поощрение проявления инициативы	Переоценка возможностей инициативы подчиненных
8 Морально-психологический климат в организации	Напряженный	Оптимальный	Крайне изменчив
9. Показатели деятельности организации	Высокие количественные, средние качественные	Средние количественные, высокие качественные	Нестабильные показатели
10 Контроль руководителя за деятельностью подчиненных	Повышенный	Средний	Отсутствует

Существует более метафорическое восприятие лидерства, отражающего собирательные черты лидера: знаменосец (великий человек), служитель, торговец, пожарный. *Знаменосец* создает «мечты» и увлекает за ними других, он формирует новый мир, новую реальность. Яркими представителями такого типа лидерства были Ленин, Мартин Лютер Кинг, Ошо. *Лидер-служитель* всегда опирается на определенную группу и отстаивает ее интересы (С. Разин, А. Салазар). *Лидер-торговец* умеет красочно описать свои идеи, найти тех, кто ему поверит и поможет осуществить (Форд, Фольцваген). *Лидер-пожарный* ориентируется на актуальные проблемы и потребности общества, активизирует себя и других на их решение (С. Кириенко, С. Шойгу).

Еще одна метафорическая типология выделяет пять стилей лидерства.

*Параноидальный стиль, или «хозяин»,* – поведение непредсказуемо, существует постоянная жажда власти, постоянно подзревает окружение в заговоре, делит мир на «своих» и «чужих», «черное» и «белое» и т. д. Опирается на карательные методы, террор и репрессии в системе управления (А. Гитлер).

*Демонстративный стиль, или «артист».* Он всегда «играет на публику». У него есть любовь к внешним эффектам, эпатажности, постоянное желание нравиться и привлекать к себе внимание. Этот лидер управляем и предсказуем, ориентируется на одобрение большинства в ущерб своим интересам. Эти лидеры хорошо показывают себя в переломные моменты, но в спокойном режиме они утрачивают бразды правления и все пускают на самотек (Л. Брежнев, Дж. Буш, У. Чавес, К. Диор).

*Компульсивный стиль, или «отличник».* Ему свойственно желание сделать все «наилучшим образом», независимо от возможностей. Это приверженец правил и норм, инструкций и положений. Он знает свои приоритеты и ценности и следует им до конца. У него нет легкости и гибкости, он прямолинеен и дотошен, ему сложно принимать решения в экстремальных и нестандартных ситуациях и условиях (Н. Хрущев).

*Депрессивный стиль, или «соратник».* Этот лидер самостоятельно мало может на что повлиять, поэтому стремится или подобрать команду, или объединяется с теми, кто может что-то реально изменить в компании. Он часто идеализирует других, проявляет безволие, не имеет четких представлений о том, что именно надо делать, постоянно опирается на чье-то мнение. В высокую политику таких не пускают, а в бизнесе они реализуют чужие идеи (царь Федор Иоаннович).

*Шизоидальный стиль, или «одиночка».* Предпочитает роль стороннего наблюдателя, избегает ответственности. Мало включен в работу компании и ориентируется на конечные результаты, а не включается в сам процесс (И. Сталин).

Иная классификация лидерства была предложена социологом М. Вебером. Он выделял *традиционное, харизматическое и рационально-легальное* лидерство. По его мнению, «лидер – это тот, кто может отдавать приказы и вызывает повиновение»<sup>1</sup>, т. е. исполнение этих приказов. В рамках традиционного лидерства это осуществляется за счет традиций, ритуалов, в силу привычки (например, повиновение старшим, повиновение более обеспеченным, повиновение высшим по иерархии). Правление вождей, старейшин, монархов построено на этом типе лидерства.

---

<sup>1</sup> Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма // Избр. произведения : пер. с нем. М., 1990. С. 108.

Рационально-легальное лидерство опирается на нормы, законность избрания лидера (избрания президента компании или страны) с правом передачи ему определенных полномочий (определенных законом, конституцией, уставом и т. д.). Харизматическое лидерство основано на вере в исключительность данной личности, а порой и в ее божественность. Харизма складывается из реальных качеств человека и того, чем его наделяют окружающие. Примером такого лидерства могут служить Ленин, Сталин, Ким Ир Сен, Фидель Кастро, Че Гевара. Таким образом, по мнению М. Вебера, в основе первого типа лидерства лежит привычка, второго – разум, третьего – вера и эмоции.

По данным социологов, на рынке труда наблюдается острая нехватка топ-менеджеров, профессионалов своего дела практически в любой сфере деятельности<sup>1</sup>. Далее мы хотели бы особо остановиться на недоминантном стиле руководства как социальном явлении.

### ***Способы формирования недоминантного руководителя***

Доминантный руководитель – это формальный лидер, обладающий чертами харизматической личности. Он всегда стремится вверх и является угрозой вышестоящим по рангу. Недоминантный руководитель – это управленец, обладающий формальным статусом, но не обладающий харизмой доминантного руководителя. Американские социологи в 2011 г. выяснили, что «73 % американских управляющих высшего звена крупных компаний полагают, что они не являются хорошими специалистами в той сфере, где работают, но при этом выполняют свои должностные обязанности»<sup>2</sup>. Иными словами, руководят компаниями недоминантные руководители. Подобных данных по России мы не нашли, но вполне серьезно можем предположить, что данные по нашей стране не сильно будут отличаться. Значительная часть менеджеров высшего звена некомпетентна и нехаризматична, т. е. относится к недоминантному типу руководителя.

---

<sup>1</sup> На рынке труда потребность в менеджерах высшего звена возросла на 50% [Электронный ресурс] // Кадровый менеджмент. URL: <http://ahrm.ru/news/a-449.html>.

<sup>2</sup> Профессионализм на рынке ТОП-менеджеров [Электронный ресурс] // Статистик.ру. URL: <http://statistik.ru>

Компетентный недоминантный руководитель может «вырасти» в своей компании, а может прийти со стороны и быть «чужим для всех». Главный принцип или формула его успеха – профессионализм и компетентность. Некомпетентный недоминантный (номинальный) руководитель формируется из трех типов: «родственники», «свой», «чужой для всех». Первый тип зачастую встречается на небольших предприятиях, где привлекаются специалисты не по принципу профессионализма и компетентности, а по принципам родства. Второй тип более обширен, формируется из групп «однокурсников», «друзей», «сотратников» и т. п. Он подбирается также не по профессиональному, интеллектуальному, образовательному уровню, а по личным отношениям и связям.

Парадоксальность нашего времени состоит в том, что на управляющих должностях во всех структурах все больше и больше тех, кого можно причислить к недоминантному типу лидера. Это несоответствие формируется потому, что не хватает доминантных руководителей, бизнес и политика стремятся укреплять свои позиции и под любым соусом продвигают «своих» людей не по принципу компетентности, а по принципу преданности.

На государственной службе запрещается принятие родственников на работу. А в бизнесе «свой» или аффилированный к тем или иным кругам вполне может занять желаемую должность – государство не может это запретить.

Во времена Советского Союза была система ротации и подготовки кадров (стажировок, распределения молодых специалистов, повышения квалификации), система замещения должностей (карточки учета, куда заносилась информация о профессионализме). Тут и выделялись лидеры, и сама система их защищала и продвигала на верхушку пирамиды. Сегодня эта система функционирует лишь частично, но за последние 10 лет увеличилось количество людей старшего возраста, приобретающих второе высшее образование<sup>1</sup>.

В Японии существует очень эффективная система ротации кадров, когда один специалист в компании на протяжении своей карьеры работает на разных руководящих должностях, приобре-

---

<sup>1</sup> Скуденков В. А. Лидерство и социальное развитие // Социал.-гуманит. знания. 2013. № 2. С. 183.

тая опыт и навыки в совершенно различных структурных подразделениях (от подбора персонала до производства продукции; от отдела продаж до технического оснащения оборудованием). Это так называемый пожизненный найм кадров и система бонусного трудового стажа<sup>1</sup>. В Италии оценка руководителя может быть самой негативной, но при этом его статус и повиновение ему не вызывают сомнений, так как он «хозяин». В Швеции корпоративные традиции совместного досуга формируют ниши «своих» близких людей.

Вторая причина скрыта в системе ротации и построении карьеры на отдельном предприятии. Руководителя можно «вырастить» или «привести со стороны». Руководителя всегда назначают «сверху», даже при демократических выборах, когда, казалось бы, выбор идет «снизу», отбор возможных кандидатур происходит всегда наверху.

### ***Типы недоминантных руководителей***

*Компетентный недоминантный руководитель.* Такой руководитель использует потенциал подчиненных и прописывает способы реализации поставленных целей, не снимая с себя ответственности. Он профессионал, у него хорошо развиты интуиция и коммуникабельность. Эффективность компетентного недоминантного руководителя будет зависеть от уровня мотивации, стимулирования своего труда, перспектив предприятия, ощущения собственной компетентности и чувства ответственности<sup>2</sup>.

*Некомпетентный недоминантный руководитель.* Данный тип является полной противоположностью предыдущего и, формально обладая тем же потенциалом и статусом, реально не выполняет свои функции и является номинальным лидером. На практике это происходит через делегирование обязанностей и обязательств подчиненным, но официальная отчетность по проделанной работе остается за руководителем. Данный тип руководителя не формирует единую корпоративную среду, скорее, формируется гонка «за результатом», человеческий ресурс и

---

<sup>1</sup> Гренчишин О. Е. Особенности мотивации руководителей: кросскультурный анализ. М. : ДеКа, 2011. С. 76–77.

<sup>2</sup> Скуденков В. А. Психология недоминантного лидера: трансформация стилей управления // Наука о человеке: гуманитарные исследования. Омск, 2012. № 9. С. 57–61.

потенциал не берется в расчет, а акцент делается на оценку вышестоящего руководства. Деятельность этого лидера строится по принципу «цель оправдывает средства».

Эти типы недоминантного лидерства определяют особенности развития предприятия, стиля управления, мотивации сотрудников и психологической атмосферы компании. Психологический настрой недоминантного лидера определяет формат развития сотрудников и компании, поэтому без учета этих особенностей невозможно построить успешный бизнес.

*Способы прихода к управляющим должностям  
недоминантных руководителей в бизнесе и политике*

Первый способ. Человека формирует среда, в которой он находится (начиная от семьи и друзей, заканчивая школой, вузом обучения или городом проживания). Он может попасть на руководящую должность за счет своей максимальной лояльности этому кругу. В бизнесе это клан, родня; в политике это «свой» круг (с приходом Б. Ельцина к власти стала формироваться «московская» группа политиков, с приходом В. Путина – «питерская»).

Второй способ. Среда человека берет из другой среды за его профессионализм и компетентность, и он становится незаменимым для всех.

Третий способ. Нейтральность по отношению к среде (чужой для всех). Например, сити-менеджеры или назначаемые губернаторы. Тот же В. Путин, когда только появился на открытой политической сцене, был чужим для всех, поэтому и получил «кредит доверия» как со стороны власть предержащих на тот момент, так и со стороны народа.

В исследовании В. А. Скуденкова приведены результаты опроса «*Кто он – современный лидер*». Опрос ставил своей целью выявить основные социокультурные черты лидера. Всего в исследовании приняло участие 680 человек в возрасте от 18 до 65 лет, принадлежащих к разным социально-экономическим группам<sup>1</sup>. Согласно исследованию, лидер – это не тот, кто соблюдает правила, а тот, кто идет к своей цели, используя все возможные способы и примеры. Лидер – это человек, умеющий

---

<sup>1</sup> Скуденков В. А. Социокультурные черты лидерства. С. 248–249.

приказывать и подчинять себе других. Получилась достаточно жесткая картина.

Следует признать, что идеи М. Вебера живы, так как сегодня в основном воспринимается рациональная сторона лидерства, традиционные и харизматичные черты в лучшем случае переносят нас в прошлое (именно тогда возникали лидеры, соответствующие этим типажам). Современное общество – это общество рационалистов и практиков, общество, в котором нет веры в святость традиций или проявления каких-то сверхъестественных способностей.

Современный лидер – это человек амбициозный, целеустремленный, рациональный. Лидерство чаще рассматривается в материально-экономическом аспекте (82 %) и только 14 % – в творческом. Впрочем, следует признать, что материальный успех не исключает творческой самореализации. Последнее даже приветствуется в лидере. Это является показателем его «настоящей» успешности, «состоятельности».

Ролевые функции лидера (в рамках социологического аспекта) четко прописаны. Это руководитель компании (65 %), чиновник (54 %) или политик (51 %). Роли руководителя компании предписаны уставом организации, ее положением на рынке, капиталом и иными активами. Роли чиновника и политика предписаны их социальным положением во властной иерархии, связями и активной деятельностью.

В ходе исследования выявился интересный факт: 90 % опрошенных имеют четкое убеждение, что лично лидер ничего не делает, все за него делают те, кто находится рядом. Он только распоряжается, неважно где – в бизнесе или на государственной службе.

Такие убеждения формируются на основе деятельности СМИ, где образ бизнесмена показан как образ человека развлекающегося и отдыхающего, его рабочий процесс не отражается, в отличие от иных социально-экономических групп. Это приводит к искажению понимания роли лидера в социальном развитии.

Культурологические и психологические аспекты, выделяемые респондентами, носили полярный характер. Для одних лидеров – это непрезентабельный, низкого роста, наглый человек, который не гнушается незаконными операциями (55 %). Для других – это компетентный, высокий, приятный и обаятельный человек, который может управлять и манипулировать другими

людьми, так как хорошо разбирается в их слабостях (32 %). Для третьих – это высокий, активный, умеющий оказаться в нужное время в нужном месте, имеющий хорошее образование и правильную речь (13 %).

Иными словами, в общественном сознании политический лидер или лидер в области экономики – это человек далеко не безупречный, добывающий своего всеми способами, умеющий манипулировать и извлекать пользу для себя из всего.

Согласно типологии О. В. Евтихова, идеологический уровень в оценке лидерских качеств представлен минимально (11 %), структурный – немногим больше (27 %) и рутинный – наиболее полно (62 %) <sup>1</sup>.

Таким образом, можно сделать вывод, что в массовом сознании образ лидера наиболее представлен по каналу авторитета (76 %), по каналу харизматических качеств значительно меньше (24 %). То есть смыслы деятельности лидера в политике и то, как это отражается в СМИ, являются ключевыми моментами в формировании стиля деятельности и оценки этой деятельности окружающими.

Харизматические черты лидера на сегодняшний день находятся в пассивной памяти народа и могут быть воскрешены под влиянием СМИ, социально-политических и экономических трансформаций и иных общественных перемен. На сегодняшний день образ лидерства определяет проблемные зоны и перспективы развития и изучения этого явления в отечественном социуме.

Смысл лидерства – эффективное управление. Лидерство – не самоцель.

Лидерство, эффективное управление возможно благодаря наличию следующих важных качеств руководителя:

- *интеллект*. Он должен быть выше среднего, но не на уровне гениальности. Существенной является способность к решению сложных и абстрактных проблем;
- *инициатива и деловая активность*. Предполагает наличие мотива к действию, самостоятельность и находчивость;
- *уверенность в себе*, связанная с высокой самооценкой компетентности и высоким уровнем притязаний;

---

<sup>1</sup> Евтихов О. В. Харизма лидера: феноменология и особенности формирования. С. 103–104.

▪ *так называемый фактор «геликоптера»*, или способность подниматься над частностями и воспринимать ситуацию в более широком контексте.

Ч. Маргерисон выделил иные качества перспективных управленцев:

- умение работать с людьми и делегировать своим подчиненным ряд своих полномочий;
- готовность рисковать и брать ответственность за это на себя;
- активность (жизненная и управленческая);
- приобретение основательного управленческого опыта до 35 лет;
- умение при необходимости легко менять стиль управления;
- семейная поддержка<sup>1</sup>.

Но самыми важными качествами были призваны первые два.

В. М. Шепелем были обобщены множество исследований и выделены три блока качеств руководителя<sup>2</sup> (см. табл. 3.2).

Таблица 3.2

Качества руководителей

Блоки	Качества
1. Общие качества	1) незаурядный интеллект; 2) фундаментальные знания; 3) достаточный опыт
2. Конкретные качества	1) идейно-нравственные, которые выражают мировоззрение, культуру, моральную мотивацию действий личности, ее гражданские качества; 2) научно-профессиональные качества включают знания, опыт, характеризующие технико-экономическую и управленческую компетентность, теоретический и практический уровень компетентности; 3) организационные качества включают все, что связано с умением подбирать и расставлять кадры, планировать их работу, обеспечивать четкий контроль и т. д.; 4) психофизические качества включают соматические и психические данные, которые необходимы работнику управленческой профессии (хорошее здоровье, склонность к системному мышлению, развитость воображения, тренированная память, волевая подготовка).

<sup>1</sup> Маргерисон Ч. Дж. Колесо командного управления: путь к успеху через систему управления командой. М. : Баланс-Бизнес Букс, 2004. 208 с.

<sup>2</sup> Шепель В. М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. М. : Нар. образование, 1999. 432 с.

Блоки	Качества
3. Специфические личностно-деловые качества	1) коммуникабельность – умение быстро устанавливать контакт с людьми; 2) эмпатичность – умение сопереживать, улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания; 3) способность к психоанализу, т. е. самоконтроль, самокритичность, самооценка своих поступков; 4) стрессоустойчивость, т. е. физическая тренированность, самовнушаемость, умение переключаться и управлять своими эмоциями; 5) красноречивость – умение в совершенстве владеть словом, т. е. умение внушать и убеждать словом; 6) визуальность – внешняя привлекательность личности; 7) интуиция

Наличие специфических личностно-деловых качеств и создает неповторимый имидж руководителя, эффект его личного обаяния.

Л. В. Фаткин предложил использовать системно-факторный подход в выделении основных качеств руководителя. Он сформулировал пять специфических интегральных факторов, объединяющих ряд дифференциальных качеств<sup>1</sup>. К ним относятся:

- *адаптационная мобильность* – это умение быстро находить свое место в том или ином коллективе, в той или иной ситуации, в той или иной системе взаимоотношений;
- *эмоциональное и деловое лидерство* как по «вертикали», так и по «горизонтали» в неформальных группах внутриорганизационной структуры и в неформальной группе своего подразделения при решении большинства проблемных ситуаций;
- *способность к интеграции социальных функций (ролей)* – фактор, определяющий приспособление своего поведения к ролевым ожиданиям других участников социального контакта;
- *контактность* – способность к установлению позитивных социальных контактов;
- *стрессоустойчивость* в широком смысле слова, т. е. интеллектуальная, волевая и эмоциональная стрессоустойчивость.

<sup>1</sup> Фаткин Л. В. Руководитель в системе менеджмента : учеб. пособие. М. : Изд-во РЭА им. Г. В. Плеханова, 1999. 200 с.

Когда управленческая ситуация расходится с привычной, стереотипной, оптимальное решение достигается путем творческой мыслительной деятельности. Для этого необходимы существенные волевые усилия.

Нам кажется более убедительной классификация Р. Л. Кричевского<sup>1</sup>. Он выделяет следующие качества современного руководителя:

- высокий профессионализм;
- ответственность и надежность;
- уверенность в себе, умение влиять на своих подчиненных;
- самостоятельность;
- способность к творческому решению задач;
- коммуникабельность, общительность, близость к подчиненным.

Важной функцией руководителя является принятие управленческих решений и доведение их до исполнителей. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность всей деятельности.

Управленческие решения, принимаемые руководителем, должны отвечать следующим *требованиям*:

- *иметь ясную цель*, т. е. решение должно быть сформулировано ясно, не вызывать двоякого толкования и сомнения у подчиненных;
- *быть обоснованным и непротиворечивым*, т. е. всесторонне согласованным как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями;
- *быть правомочным*, т. е. опираться на требования законов, указания и распоряжения руководителя и учитывать обязанности и права руководителя и подчиненного;
- *быть конкретным*, т. е. иметь адресата и сроки исполнения, отвечать на вопросы – что, кому, как, когда, где и к какому сроку сделать;
- *быть своевременным и эффективным*, т. е. наилучшим из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам.

---

<sup>1</sup> Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Социальная психология малой группы : учеб. пособие. М. : Аспект Пресс, 2001. 318 с.

Подготовка и принятие решения – психологический процесс. Различают три подхода к принятию решений: интуитивный, основанный на суждениях и рациональный.

*Интуитивное решение* принимается на основе ощущения его правильности, без анализа всех «за» и «против».

*Решение, основанное на суждениях*, – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Достоинством такого подхода к принятию решений является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Недостаток его в том, что он не работает в ситуациях, не имевших аналогов в прошлом опыте руководителя.

*Рациональное решение*, в отличие от предыдущего, не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается аналитически.

Процесс подготовки и принятия рационального управленческого решения предусматривает пять основных этапов:

1. *Ориентировочный этап*: выявление проблемной ситуации и определение цели решения.

2. *Информационный этап*: сбор, обработка и анализ информации по проблеме, а также определение тех ограничений, которые зависят как от него самого, так и от конкретной ситуации.

3. *Этап выработки и принятия решения* строится на законах исходных данных Спенсера:

а) *каждый может принять решение, располагая достаточной информацией;*

б) *хороший руководитель принимает решение и при ее нехватке;*

в) *идеальный – действует в абсолютном неведении.*

4. *Организационный этап*: доведение принятого решения и сроков до исполнителей, назначение ответственных, инструктаж, организация взаимодействия.

5. *Контролирующий этап*: учет и контроль выполнения решения. Как правило, поручается той группе, которая готовила решение. Причем оценка труда этой группы – не по количеству проверок, а по удельному весу выполненных в срок приказов.

Самые слабые места при подготовке и принятии управленческих решений – их качество (от 33 % до 41 % решений не выполняется только из-за их низкого качества) и отсутствие контроля.

По мнению ведущих специалистов, управленческие решения не выполняются по следующим причинам:

- принимается много решений по одному вопросу, поэтому часть из них не выполняется. Это подрывает авторитет решений;
- вновь принимаемые решения не учитывают предшествующие или дублируют существующий организационный порядок;
- принятие псевдорешений, не несущих конкретного содержания (формулировки типа «обратить внимание...», «усилить...», «заострить...» и др.);
- отсутствие процедуры согласования ряда решений с их исполнителями;
- назначение нереальных («мобилизующих») сроков и аврал;
- низкий контроль над исполнением управленческих решений.

Делегирование полномочий – очень важный этап управления. Делегирование – это *временная передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя*. По расчетам специалистов, 40–60 % рабочего времени руководителей и специалистов тратится на выполнение той функции, которую могли бы выполнять специалисты более низкой квалификации.

Если руководитель не делегирует полномочия, то он: а) не успевает выполнить в срок то, что должен; б) делает некачественно свою работу; в) совершает ошибки; г) принимает стереотипные решения, а не актуальные и приемлемые для конкретной ситуации.

Руководителю необходимо делегировать:

- рутинную, мелочную работу;
- специализированную деятельность;
- частные вопросы;
- подготовительную работу (проекты и т. д.);
- оформление документов.

Не подлежат делегированию:

- важнейшие функции руководителя (выработка идей и политики по развитию организации, контроль результатов и др.);
- руководство сотрудниками, их мотивация;
- задачи высокой степени риска и особой важности;
- необычные, исключительные дела;
- срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;
- задачи строго доверительного характера.

Таким образом, подготовка и принятие управленческих решений и делегирование полномочий составляют важную сто-

рону управленческой деятельности любого руководителя. По качеству отработки этих функций судят о личности руководителя, о его способности творчески решать возникающие проблемы.

В рамках занятий по курсу «Психология управления» в ИГУ с 2007 г. и по настоящее время мы проводим опрос студентов на тему «Идеальный руководитель». Всего в опросе приняло участие 600 человек.

В ходе опроса выяснилось, что образ настоящего лидера, ставящего четкие задачи, умеющего убеждать и вдохновлять сотрудников, не является таким уж привлекательным для российских работников. Все, что им нужно от идеального руководителя, – чтобы он четко ставил задачу и не менял ее в процессе выполнения, а также самостоятельно принимал решения (на рис. 3.1 изображены результаты опроса).



Рис. 3.1. Хороший руководитель должен уметь ...

Студенты выделили 10 основных качеств хорошего руководителя. Все ответы оценивались по 10-балльной шкале (см. рис. 3.2).

1. Умение влиять на окружающих. Девушки в среднем поставили 7 баллов, юноши – 8.

2. Уверенность в себе. Девушки в среднем поставили 10 баллов, юноши – 9.

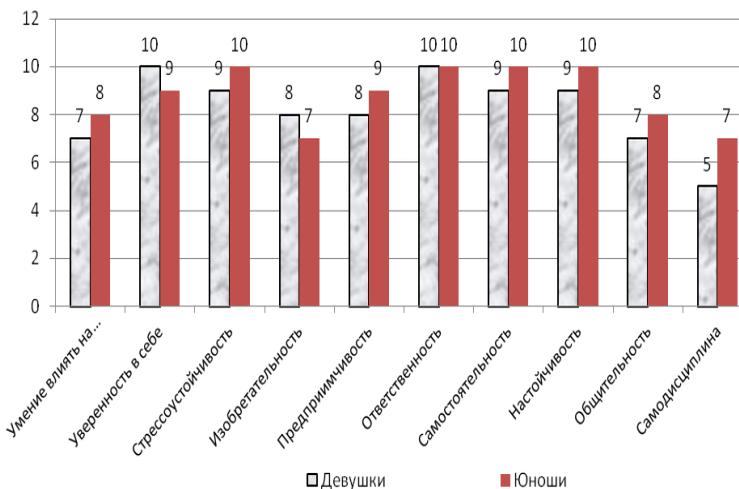


Рис. 3.2. Основные качества руководителя

Истинный лидер излучает уверенность в себе, способность справиться с любой задачей. Разумеется, он сам должен в это верить, а не просто делать вид. Если же уверенности не хватает, то стоит прибегнуть к психологическим методикам. Не зря же серьезные спортсмены работают с психологами.

3. Стрессоустойчивость. Девушки в среднем поставили 9 баллов, юноши – 10.

Неотъемлемые черты лидера – эмоциональная уравновешенность, невозмутимость, умение оставаться хладнокровным в любой ситуации. Нервный, истеричный человек авторитетом не пользуется.

4. Изобретательность. Девушки в среднем поставили 8 баллов, юноши – 7.

Практический интеллект, способность к творческому решению задач или креативность всегда возвышали их обладателя в глазах окружающих. Люди охотно подчиняются умному и изобретательному лидеру.

5. Предприимчивость. Девушки в среднем поставили 8 баллов, юноши – 9.

Настоящий лидер обязан быть предприимчивым, энергичным и способным на разумный – не авантюрный! – риск.

#### 6. Ответственность. По 10 баллов.

Ответственность и надежность, а также верность данным обещаниям – все это с лучшей стороны характеризует человека, претендующего на лидерство.

7. Самостоятельность. Девушки в среднем поставили 9 баллов, юноши – 10.

Подчиненные должны быть уверены, что их лидер абсолютно самостоятелен и независим в принятии решений. Что он не перекладывает ни на кого ответственность, не поддается давлению вышестоящего начальства, если таковое имеется, или обстоятельств.

8. Настойчивость. Девушки в среднем поставили 9 баллов, юноши – 10.

Наличие у лидера четких и разумных целей, а также настойчивость в их достижении крайне важны. Однако существует тонкая грань между упорством и упрямством. Упорство в глазах окружающих является большим плюсом, упрямство – столь же большим минусом.

9. Общительность. Девушки в среднем поставили 7 баллов, юноши – 8.

Нелюдим и мизантроп никогда не завоеует любовь и авторитет. Все настоящие лидеры умели быть приятными в общении. А одной из составляющих этого искусства является способность по достоинству оценить другого и своевременно сказать ему об этом. Ведь страстное желание получить признание собственной ценности свойственно всем.

10. Самодисциплина. Девушки в среднем поставили 5 баллов, юноши – 7.

Люди легко прощают себе самые разные слабости, но отказывают в этом лидерам. Настоящий лидер должен быть примером для подражания в быту и на работе.

В целом и юноши и девушки предъявляют к руководителю достаточно высокие требования. Современный руководитель, лидер – человек неординарных способностей и харизмы. Если не самосовершенствоваться и не развиваться в обозначенных выше сферах, то на его место придут другие – более успешные и привлекательные. Быть руководителем – быть на шаг, а то и более, впереди всех. А это – искусство, которым владеет не каждый.

## 3.2. Психология подчиненного

Поведение подчиненного в организации – это пересечение его внутриличностных особенностей и внешних условий труда. Внешние условия практически полностью контролирует руководитель или коллектив, но также и часть внутренних особенностей могут усиливаться и развиваться или, наоборот, не активизироваться из-за поставленных руководством задач.

К основным внутриличностным особенностям можно отнести:

- исполнение определенной социальной роли;
- соответствующий статус в организации;
- степень эмоциональной близости с окружающими;
- предшествующий жизненный и профессиональный опыт;
- принадлежность к определенной культуре и субкультуре;
- конкретная ситуация и тема разговора;
- настроение в данный момент.

К внешним условиям можно отнести:

- социальное окружение в лице конкретных сотрудников как по «вертикали», так и по «горизонтали»;
- ожидание определенного поведения от сотрудника;
- ориентация на определенные стереотипы поведения, одобряемые в организации.

Социализация личности, регулирование ее социального поведения осуществляется посредством системы социальной регуляции поведения и деятельности. Она включает следующие основные компоненты:

- менталитет;
- социальная позиция;
- социальная роль;
- социальные нормы;
- социальные ожидания (экспектации);
- социальные ценности, выраженные в ценностных ориентациях личности;
  - социальные установки; приемы и методы: а) прямые или непосредственные (убеждение, принуждение, внушение, требование поведения по образцу, основанного на подражании, т. е. реализация принципа «Делай, как...»); б) косвенные или опосредованные («личный пример», «ориентирующая ситуация», «изменение или сохранение ролевых элементов», «использование символов и ритуалов», «стимулирование»).

Способы перевода требований внешней среды на уровень внутренних регуляторов:

1. *Ориентирующая ситуация.* Человек сам выбирает способ поведения, но его выбор сознательно направляется руководителем, организующим соответствующие условия. В чем преимущества этого метода? Во-первых, человек, включенный в ориентирующую ситуацию, хотя и действует согласно логике обстоятельств и условий, однако конкретные способы действия и поведения выбирает сам. Это повышает самостоятельность и ответственность. Во-вторых, всегда сохраняется возможность для творчества личности и коллектива. Ситуация направляет действия, но не диктует способы их выполнения. В-третьих, метод позволяет каждому стать на место другого, т. е. менять роли.

2. *Изменение ролевых характеристик.* Этот метод основан на использовании роли и связанных с ней ожиданий как факторов, регулирующих деятельность и поведение человека (исполнение подчиненным функций отсутствующего руководителя). В большинстве случаев это стимулирует иное отношение к делу, повышает ответственность и исполнительность на своем участке работы.

3. *Стимулирование.* Главное правило при использовании этого метода – стимулирование должно быть заслуженным и в то же время некоторым «авансом». Стимулирование должно быть построено таким образом, чтобы личность осознавала перспективы служебного и профессионального роста. К числу важнейших стимулов деятельности подчиненного относят:

- материально-денежное стимулирование;
- создание возможностей для отличия, завоевания престижа и личного влияния;
- поддержание хороших условий деятельности (чистота, спокойная доброжелательная обстановка или наличие отдельного кабинета, компьютера и др.);
- гордость за профессию, за принадлежность к данной организации, за статусное место, занимаемое в этой организации;
- удовлетворенность отношениями с коллегами по организации;
- чувство сопричастности к большим и важным делам организации.

4. *Использование ритуалов и символов.* К числу проверенных временем форм работы относят ритуал введения в специальность молодых сотрудников, посвящения их в члены органи-

зации; ритуал награждения передовых сотрудников; поздравления с днем рождения; совместное проведение спортивных мероприятий и отдыха и др.

Ниже представлены типы подчиненных, наиболее часто встречающиеся на практике.

1. Наставник. Чаще всего это самый опытный, самый старший из коллектива работников. Он с радостью делится своим опытом с новичками, учит, помогает, но не навязывает помощь.

2. Разведчик. Проще говоря, это ябеда, «шестерка». Такой человек постоянно «вынюхивает», выслеживает, кто плохо работает, кто отвлекается, кто крутит любовь на рабочем месте и докладывает обо всем начальству.

3. Доводчик. Этот работник любит доводить чужую работу до конца, исправляет ошибки своих коллег, не требуя и не ожидая благодарности. Но и со своими обязанностями он справляется отлично. Все успевает.

4. Рассказчик. Такой человек, приходя на работу, рассказывает своим коллегам, даже если те не желают его слушать, буквально обо всем: как он спал ночью, что он ел, что смотрел и читал, всякие сплетни. С «рассказчиком» не следует откровенничать, иначе на следующий день он выдаст вашу тайну на рабочем месте, раструбит ее на весь коллектив.

5. Бунтарь. Такого работника не устраивает абсолютно все: рабочий распорядок, план, правила поведения, трудовые нормы. Он становится зачинщиком забастовок, стачек, позволяет себе пьянство на рабочем месте и подговаривает коллег совершить что-то аналогичное.

6. Хвастун. Название говорит само за себя! Этот человек не приступит к работе, пока не похвастается, какой он молодец и сколько сделал в прошлый раз, и как его хвалило начальство. Когда он израсходует свой запал, выскажется, сразу превратится в отличного исполнительного подчиненного.

7. Ломака. Такой работник хочет, чтобы его уговаривали, упрашивали сделать что-либо. Особенно он капризничает, если от него требуется быстрое принятие решения. Он ждет, что начальство встанет на колени и будет уговаривать поскорее уже решение принять.

8. Нытик. Этот человек, придя на работу, начинает жаловаться коллегам на все: на начальство, на условия работы, на

плохое настроение, на головную боль. Пообщавшись с нытиком, рабочий коллектив волей-неволей впадает в уныние, всех охватывает пессимизм и чувство безысходности.

9. Миротворец. Из названия понятно, что этот человек стремится уладить все конфликты в коллективе, умеет погасить на корню зарождающуюся ссору.

10. Ударник. Такой человек трудится как проклятый, он чувствует себя счастливым лишь на работе, а все потому, что у него либо нелады в семье, либо дома его никто не ждет и ничто не радует.

11. Доморощенный психолог. Такой работник за всеми тайно наблюдает, составляет в уме характеристику на каждого (психологический портрет), делает далеко идущие выводы, раздает советы направо и налево, даже когда его не просят об этом.

12. Человек со скрытыми планами. Такой работник часто приглашает своих коллег на неофициальную встречу, на обед, начинает выказывать свое дружеское расположение и потихоньку выуживает из коллег нужную информацию, которую потом может использовать против них.

На рис. 3.3 представлены результаты опроса руководителей крупных компаний по всему миру.



Рис. 3.3. Распределение типов подчиненных (по данным международного исследования Агентства SMP-WORLD по заказу ООН в 2012 г.)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Цит. по кн.: Абрамов Н. Е. Мотивы управления: социокультурный анализ. М.: Наука, 2013. С. 346.

Как видно из рис. 3.3, на личностные характеристики сотрудников влияет менталитет. Для Франции три самых распространенных типа подчиненных – это наставник (19 %), доводчик (15 %) и бунтарь (13 %). Для России – доморощенный психолог (16 %), рассказчик (12 %) и хвастун (11 %). Для Польши – бунтарь (19 %), рассказчик (11 %) и миротворец (11 %). Для Германии – наставник (16 %), хвастун (12 %) и разведчик (11 %). Для США – наставник (16 %), доводчик (12) и разведчик (10 %). Для Италии – хвастун (15 %), ломака (14 %) и бунтарь (9 %).

Психология подчиненных – достаточно сложный и мало-разработанный вопрос. Чаще можно услышать о том, как управлять другими людьми, но достаточно редко мы слышим о том, как подчиняться. Дальнейшие исследования в этой сфере имеют множество перспектив.

**Ключевые слова:** *подчинение, руководство, руководитель, подчиненный*

#### **Вопросы для самопроверки**

1. Перечислите сходство и различия понятий «управление» и «руководство».
2. Перечислите сходство и различия понятий «менеджер» и «лидер».
3. Назовите особенности взглядов различных научных школ на понятия «руководство» и «лидерство».
4. Приведите примеры типологии лидерства.
5. Обозначьте подходы к выделению профессионально важных качеств руководителя.
6. Выделите способы принятия управленческих решений.
7. Приведите примеры делегирования полномочий как функции управления.
8. Назовите типы подчиненных.

#### **Темы рефератов**

1. Сравнительная характеристика различных типологий лидерства.
2. Лидерство и руководство.
3. Стили управления коллективом.
4. Методики диагностики лидерства.
5. Роль руководителя в эффективности коллектива.
6. Мотивация персонала.
7. Способы развития персонала.
8. Культурные предпосылки в формировании различных типов руководителей и подчиненных.

### **Рекомендуемая литература**

1. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма // Избр. произведения : пер. с нем. / М. Вебер ; сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова ; предисл. П. П. Гайденко. – М. : Прогресс, 1990. – 808 с.
2. Гренчишин О. Е. Особенности мотивации руководителей: кросскультурный анализ / О. Е. Гренчишин. – М. : ДеКа, 2011. – 314 с.
3. Маргерисон Ч. Дж. Колесо командного управления: путь к успеху через систему управления командой / Ч. Дж. Маргерисон. – М. : Бизнес-Бизнес Букс, 2004. – 208 с.
4. Мирзоян В. А. Управление и лидерство: сравнительный анализ теорий лидерства // Вопр. философии. – 2013. – № 6. – С. 3–15.
5. Фаткин Л. В. Руководитель в системе менеджмента : учеб. пособие / Л. В. Фаткин. – М. : Изд-во РЭА им. Г. В. Плеханова, 1999. – 200 с.
6. Шепель В. М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология / В. М. Шепель. – М. : Нар. образование, 1999. – 432 с.

## Заключение

Психология управления молодая, но очень востребованная как теорией, так и практикой наука.

Управлять людьми, процессами и состояниями – непростое дело. Для того чтобы пробудить и удержать стремление каждого отдельного работника к продуктивной деятельности, необходимо быть в курсе его индивидуальных потребностей и устремлений, нужно обеспечить достойную оплату его труда и благоприятные условия рабочего места. Только так можно создать базу, способствующую реализации потенциала сотрудников. А еще нужно направлять коллектив, ставить перед ним цели и задачи, контролировать и оценивать деятельность работников – решать все те вопросы, которые рассматривает психология управления.

Предметные области психологии управления – это потребительское поведение людей, отношение к деньгам и экономическая социализация как таковая. Психология управления также изучает, как можно воздействовать на эти сферы жизни людей, как можно управлять их поведением, ценностями и установками.

Управлять можно научиться только тогда, когда умеешь подчиняться. Психология подчиненного, ее особенности, этапы и формы развития, влияние внешних и внутренних факторов на психологическое восприятие – еще один аспект изучения данной дисциплины.

Данное учебное пособие лишь обозначило некоторые направления развития психологии управления.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамов Н.Е. Мотивы управления: социокультурный анализ / Н. Е. Абрамов. – М. : Наука, 2013. – 650 с.
2. Бодрийяр Ж. Общество потребления. Его мифы и структуры / Ж. Бодрийяр. – М. : Республика ; Культурная революция. 2006. – 269 с.
3. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма / Избранные произведения : пер. с нем. / М. Вебер ; сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова ; предисл. П. П. Гайденко. – М. : Прогресс, 1990. – 808 с.
4. Веблен Т. Теория праздного класса / Т. Веблен. – М. : Прогресс, 1984. – 367 с
5. Вяткин А. П. Психология экономической социализации личности: субъектно-ролевой подход : монография / А. П. Вяткин. – Иркутск : Изд-во Иркут. гос. ун-та, 2010. – 383 с.
6. Гренчишин О. Е. Особенности мотивации руководителей: кросскультурный анализ / О. Е. Гренчишин. – М. : ДеКа, 2011. – 624 с.
7. Дейнека О. С. Экономическая психология : учеб. пособие / О. С. Дейнека. – СПб. : СПбГУ, 2000. – 192 с.
8. Евтихов О. В. Харизма лидера: феноменология и особенности формирования // Alma mater. – 2011. – № 1. – С. 42–43.
9. Ильин В. И. Потребление как дискурс / В. И. Ильин. – СПб. : Интерсоцис, 2008. – 445 с.
10. Киенко Е. В. Профессиональные аспекты самореализации личности / Е. В. Киенко, И. С. Морозова // Философия образования. – 2011. – № 2. – С. 247–253.
11. Коноваленко, В. А. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко. – М. : Дашков и К., 2009. – 222 с.
12. Кричевский Р. Л. Социальная психология малой группы : учеб. пособие / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – М. : Аспект Пресс, 2001. – 318 с.
13. Кузьмина Т. В. Эффективное манипулирование поведением человека / Т. В. Кузьмина. – М. : Дашков и К., 2009. – 146 с.
14. Маргерисон Ч. Дж. Колесо командного управления: путь к успеху через систему управления командой. – М. : Баланс – Бизнес Букс, 2004. – 208 с.

15. Маслоу А. Г. На подступах к психологии бытия // Психология развития и самоактуализации: основные допущения. – Киев, 2003. – 410 с.
16. Мирзоян В. А. Управление и лидерство: сравнительный анализ теорий лидерства // Вопр. философии. – 2013. – № 6. – С. 3–15.
17. Михалковская Н. В. Экономическая психология : учеб. пособие / Н. В. Михалковская, В. А. Месяц ; под ред. В. К. Потемкина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 112 с.
18. Посыпанова О. С. Экономическая психология: психологические аспекты поведения потребителей : монография / О. С. Посыпанова. – Калуга : Изд-во КГУ им. К. Э. Циолковского, 2012. – 296 с.
19. Ритцер Дж. Современные социологические теории / Дж. Ритцер. – СПб. : Питер, 2002. – 688 с.
20. Сапожников Е. И. Общество потребления в странах запада // Вопр. философии. – 2007. – № 10. – С. 53–63.
21. Семенов М. Ю. Деньги и люди: Психология денег в России : монография / М. Ю. Семенов. – Киев : Простобук, 2011. – 149 с.
22. Скуденков В. А. Лидерство и социальное развитие // Социал.-гуманит. знания. – 2013. – № 2. – С. 182–186.
23. Троицкая И. В. Психология потребителя // Практическая психология для экономистов и менеджеров : учеб. пособие / И. В. Троицкая ; под ред. М. К. Тутушкиной. – СПб. : СПбГУ, 2002. – С.167–168.
24. Урбанович А. А. Психология управления : учеб. пособие / А. А. Урбанович. – Минск : Харвест, 2003. – 640 с.
25. Фаткин Л. В. Руководитель в системе менеджмента : учеб. пособие / Л. В. Фаткин. – М. : Изд-во РЭА им. Г. В. Плеханова, 1999. – 200 с.
26. Хьелл Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб. : Питер, 2006. – 607 с.
27. Шепель В. М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология / В. М. Шепель. – М. : Нар. образование, 1999. – 432 с.

## ГЛОССАРИЙ

**Авторитарность** (от лат. *autoritas* – влияние, власть) – черта личности, выражающаяся в ее стремлении безоговорочно подчинить себе окружающих, с которыми она взаимодействует. Наиболее ярко авторитарность проявляется в автократическом давлении руководителя (лидера) на подчиненных (ведомых), устранении других людей от участия в решении важнейших вопросов, как стратегических, так и тактических.

**Авторитарный стиль управления** – совокупность приемов управления, используя которые, руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели. Этот стиль наиболее востребован в период становления, т. е. на начальном этапе формирования организации, ее трудового коллектива, когда у работников не сформированы навыки видения целей и путей их достижения. К отрицательным качествам авторитарного стиля следует отнести то, что он способствует снижению творческой инициативы подчиненных, ухудшает социально-психологический климат, ведет к текучести кадров.

**Авторитет** – признание, уважение человека со стороны других людей, его способность оказывать влияние на мнения и поведение людей без обладания формальной властью над ними, а также быть для этих людей образцом для подражания и источником идей, ценностей, норм морали, форм поведения.

**Авторитет руководителя** – это система взаимосвязанных свойств личности, обеспечивающая успех во взаимоотношениях с людьми и в организации труда целого коллектива.

**Адаптация** – процесс активного приспособления личности к изменившимся условиям среды.

**Адаптация сотрудника** – ознакомление человека с новой компанией и изменение его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры. Наиболее эффективной является активная адаптация новичка с использованием организационных мероприятий и социально-психологических методов.

**Акме** (греч. ακμή – высшая точка, вершина) – высший, индивидуальный и своеобразный для каждого человека уровень психологического развития, представляющий собой вершину его онтогенетического развития, включая физическое здоровье, личность, чувства, волю и другие стороны его психологии. Состояние акме в развитии разных физических и психологических аспектов человека достигается в различные периоды его жизни, обычно в зрелые годы.

**Акмеология** – комплексная междисциплинарная наука, возникшая во второй половине XX в. на стыке многих естественных, общественных, гуманитарных и технических наук, касающихся человека, и связанная с изучением условий и факторов (прежде всего психологических), обеспечивающих высшие профессиональные, творческие достижения человека, т. е. состояние акме.

**Анализ** (от греч. ἀνάλυσις разложение, расчленение) – операция мысленного или реального расчленения целого (вещи, свойства, процесса или отношения между предметами) на составные части, выполняемая в процессе познания или предметно-практической деятельности человека.

**Ассертивность** – 1) уверенность человека в себе, настойчивость, напористость в достижении поставленных целей; 2) в социальной психологии – способность человека активно отстаивать свои права, принимая во внимание и права других людей.

**Аттестация** (от лат. attestatio – свидетельство) – определение квалификации работника, качества продукции, рабочих мест, уровня знаний учащихся; отзыв, характеристика.

**Беседа** (в психологии) – метод получения информации на основе вербальной (словесной) коммуникации. Широко применяется в различных сферах психологии (социальной, медицинской, детской и др.), являясь основным способом введения испытуемого в ситуацию психологического экспериментирования – от строгой инструкции в психофизическом эксперименте до свободного общения в психотерапии. В качестве специфических видов Б. можно выделить следующие: «введение в эксперимент» – привлечение к сотрудничеству; «экспериментальная беседа», в ходе которой проверяются рабочие гипотезы; интервью.

**Брейнсторминг** – совокупность методик практической организации групповой творческой работы людей, направленной на быстрое нахождение оптимальных решений сложных проблем.

**Бюрократизм** (от франц. bureau – бюро, канцелярия + греч. kratos – власть, господство) – социальное явление, появляющееся и проявляющееся при следующих обстоятельствах: обезличенность, деперсонифицированность управленческого аппарата; бесконтрольность управленческого аппарата; наличие не подчиненных рыночным законам, по сути своей внеэкономических отношений, функционеров управленческого аппарата и социальных объектов управления.

**Власть** – 1) назначенная и законная власть, действующая внутри социальной системы; 2) индивидуум, который наделен такой властью.

**Внешние ресурсы** – те финансовые, человеческие, другие ресурсы, которые организации привлекают для выполнения различных проектов.

**Внутригрупповая экспертная взаимооценка** – социально-психологический метод, основанный на оценках разнообразных личностных и межличностных характеристик путем взаимного опроса членов группы, которые выступают в роли экспертов (компетентных судей), оценивающих поведение друг друга в значимых ситуациях общения и совместной деятельности.

**Высшее руководящее звено** – менеджеры организации, которые имеют полномочия для принятия решений, затрагивающих стратегию организационной работы.

**Группа** – социологическое и социально-психологическое понятие для обозначения количественно ограниченной совокупности, общности людей, выделяемой из социального целого на основе качественных признаков: характера выполняемой деятельности, возраста, пола, социальной принадлежности и т. д.

**Делегирование полномочий** – передача полномочий другому лицу. Применяется обычно как средство децентрализации управления (делегирование полномочий подчиненным со стороны руководителя).

**Деловая беседа** – это речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

**Деловая карьера** – поступательное продвижение личности в определенной сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения. Деловая карьера отражает род занятий: карьера менеджера, спортивная карьера, военная карьера и т. д.

**Деловая этика** – это адаптированные к практическим нуждам бизнесмена сведения об основных этических понятиях, о моральных требованиях к стилю работы и облику делового человека.

**Деловое общение** – это вид социальных отношений, направленных на реализацию какого-то общего дела, создающих условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели.

**Деловой этикет** – это инструмент, повышающий эффективность общения, создающий партнерство, порождающий положительные эмоции. Деловой этикет формирует лояльность внешних и внутренних клиентов.

**Демократия** – политический режим государства или политическая система, при которой власть осуществляется через прямое народовластие (прямая демократия) либо через представителей, избираемых народом или какой-то частью народа (представительная демократия).

**Демократический стиль управления** – совокупность приемов управления, манера поведения руководителя, основанные на сочетании принципа единоначалия с активным вовлечением в процессы принятия решений, управления, организации и контроля подчиненных.

**Единоначалие** – 1) подход в управлении, согласно которому руководитель лично принимает окончательное решение и несет за него персональную ответственность; 2) важнейший принцип социалистического хозяйствования, предполагающий персональную ответственность руководителя за порученное де-

ло, обязательное выполнение каждым работником принятых руководителем решений.

**Жизненный цикл организации** – совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, отрочество, ранняя зрелость, расцвет сил, полная зрелость, старение, обновление.

**Жизненный план** возникает в результате обобщения и укрупнения целей, которые ставит перед собой личность, интеграции и соподчинения ее мотивов, становления устойчивого ядра ценностных ориентаций, которые подчиняют себе частные, проходящие стремления. Одновременно идет процесс конкретизации и дифференциации целей и мотивов. Из мечты, в которой все возможно, и идеала как абстрактного, иногда заведомо недостижимого образца постепенно вырисовывается более или менее реалистический, ориентированный на действительность план деятельности. Жизненный план – явление одновременно социального и этического порядка.

**Жизненный путь** – наиболее широкое общенаучное понятие, описывающее прогресс индивидуального развития человека от рождения до смерти. Оно часто употребляется как синоним понятий «время жизни» и «жизненный цикл», однако их содержание различно.

**Задачи кадровой службы** – представления о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом условий существования организации.

**Закрывая кадровая политика** характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

**Имидж** (англ. imadge – образ) – стереотипизированный образ конкретного объекта, существующий в массовом сознании. Как правило, понятие И. относится к конкретному человеку, но может также распространяться на определенный товар, органи-

зацию, профессию и т. д. В основе И. лежит формальная система ролей, которые человек играет в своей жизни, дополняемая чертами характера, интеллектуальными особенностями, внешними данными, одеждой и т. п. И. формируется как на основе реального поведения индивида, так и под влиянием оценок и мнений других людей, а также СМИ.

**Индивидуальный стиль деятельности** – устойчивая индивидуально-специфическая система психологических средств, приемов, навыков, методов, способов выполнения той или иной деятельности. Возможность разных индивидуальных стилей деятельности заключена в существовании «зоны операциональной неопределенности», допускающей выбор разных способов осуществления деятельности. Интенсивность мотивации какой-либо деятельности определяет наличие и степень выраженности индивидуального стиля деятельности. Он позволяет людям с разными (В. Я. Мерлин, Е. А. Климов) индивидуально-типологическими особенностями нервной системы, разной структурой способностей, темперамента, характера добиваться равной эффективности при выполнении одной и той же деятельности разными способами, компенсируя при этом индивидуальные особенности, препятствующие достижению успеха. В то же время индивидуальный стиль деятельности может быть неоптимальным с точки зрения эффективности деятельности.

**Инновация (нововведение)** (социально-психологический аспект) – создание и внедрение различного вида новшеств, порождающих значимые изменения в социальной практике. Различают социально-экономические, организационно-управленческие, технологические И. Инновационная деятельность, не являясь процессом, поддающимся формализации, требует учета человеческого фактора, в частности преодоления социально-психологических барьеров, возникающих на всех этапах ее развертывания.

**Интервью** (англ. interview) – опрос человека по профессиональной или личной тематике, проводящийся журналистом с целью публикации или вещания в СМИ. Если обратиться к семантике английского слова «интервью», то оно состоит из префикса *inter*, имеющего значение взаимодействия, взаимонаправ-

ленности, и слова view, одно из значений которого – взгляд, мнение. Стало быть, интервью – обмен мнениями, взглядами, фактами, сведениями. Является одним из методов получения информации в журналистике.

Интервью в социальных исследованиях – целенаправленная беседа, цель которой состоит в получении ответов на вопросы, предусмотренные программой. Интервью позволяет: учесть уровень подготовленности и культуры опрашиваемого, его отношение к теме опроса; гибко менять формулировки вопросов с учетом личности опрашиваемого и содержания ответов на предыдущие ответы; ставить дополнительные вопросы и т. д. Различают свободные и стандартизированные интервью.

**Привлечение персонала** – мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

**Кадровая политика** – генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных: на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Основными направлениями кадровой политики являются: прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий; разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач предприятия; разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом; создание современных систем подбора и отбора персонала; проведение маркетинговой деятельности в области персонала; разработка программ занятости; усиление стимулирующей роли оплаты труда; разработка социальных программ и т. д.

**Кадровый менеджмент** – менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В кадровом менеджменте различают: оперативный уровень управления, на котором доминирует кадровая работа; тактический уровень управления, на котором доминирует управление персоналом; стратегический уровень управления, на

котором доминирует управление человеческими ресурсами; политический уровень управления корпорацией – разработка и контроль за реализацией кадровой политики.

**Карьера** – в широком смысле – последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека.

*Карьера* – в узком смысле – фактическая последовательность занимаемых должностей, рабочих мест или положений в коллективе конкретным работником.

**Квалификация** – степень профессиональной подготовленности к выполнению определенного вида работы. Различают квалификацию работы и квалификацию работника.

*Квалификация работника* – степень профессиональной обученности, выражающаяся уровнем подготовки, опыта, знаний и навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы. Квалификация работника устанавливается в виде разряда или категории.

*Квалификация работы* – характеристика определенного вида работы, устанавливаемая по степени ее сложности, точности и ответственности. Обычно квалификация работы определяется разрядом в соответствии с тарифно-квалификационным справочником.

**Климат социально-психологический** (от греч. klima (klimatos) – наклон) – качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе. Важнейшие признаки благоприятного социально-психологического климата: доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива; отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения; достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении; удовлетворенность принадлежностью к коллективу; высокая степень эмоциональной включенности и

взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива; принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов и пр. Социально-психологический климат зависит от стиля руководства и организационной культуры. В своей деятельности по оптимизации социально-психологического климата руководителю следует опираться на наиболее активных, сознательных, авторитетных членов коллектива. Синонимы понятия «социально-психологический климат» – «морально-психологический климат», «психологический климат», «психологическая атмосфера коллектива».

**Коммуникационный процесс** – обмен информацией между людьми, целью которой является обеспечение понимания передаваемой и полученной информации.

**Контроль** (функция управления) – процесс согласования плана и результатов деятельности.

**Конфликт** – столкновение двух противоположных сторон, целей, мнений, убеждений, сопровождающееся отрицательными эмоциональными переживаниями.

**Корпоративная культура** – специально формируется первыми лицами организации и может включать в себя правила поведения сотрудников между собой, с клиентами, с руководством, правила внешнего вида сотрудников.

**Либеральный стиль руководства** – стиль руководства, при котором руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения, подлежащие неукоснительному исполнению со стороны подчиненных руководителю лиц на основе собственного мнения с учетом мнения подчиненных.

**Лидер** (англ. leader – ведущий) – член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т. е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

**Лидерство** – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство – процесс психологического влияния одного

человека на других на основе их совместной деятельности под воздействием процесса внушения, подражания.

**Личность** – это конкретный человек, носитель сознания и самосознания, обладатель определенного статуса и ролей.

**Маркетинг** – технология управления поведением покупателей товаров и услуг, включающая в себя: 1) производство товаров и услуг с заданным множеством функциональных качеств и характеристик, важных для конечного пользователя, 2) продвижение товаров и услуг через каналы коммуникации, пользующиеся доверием конечного пользователя, 3) анализ продаж, 4) исследование удовлетворенности конечных пользователей приобретенными товарами и услугами.

**Межгрупповые конфликты** – это конфликты внутри формальных групп коллектива (например, администрация и профсоюзы), внутри неформальных групп, а также между формальными и неформальными группами.

**Менеджер** – наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления предприятия, фирмы, учреждения, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями. К числу менеджеров относятся линейные и функциональные руководители организации или ее структурных подразделений.

**Менеджер по коммуникации** – менеджер в организации, отвечающий за связи со средствами массовой информации.

**Менеджер по маркетингу** – специалист, действия которого заключаются в разработке маркетинговой стратегии компании, исследовании и анализе рынка, мониторинге конкурентной среды. Менеджер по маркетингу осуществляет вывод нового продукта на рынок, анализирует объемы реализации товара, планирует ассортимент продукции, разрабатывает меры по повышению эффективности продаж. Помимо этого представители данной профессии ответственны за разработку рекламно-информационных и маркетинговых материалов, медиапланирование. Менеджеры по маркетингу принимают непосредственное участие в формировании бюджета по маркетингу, составляют аналитические отчеты по результатам своей деятельности.

**Менеджмент** (от англ. manage – управлять, заведовать, руководить) – управление производством: совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

**Мотивация** – побуждение сотрудников к эффективной деятельности, которое должно учитывать его потребности.

**Научная организация труда** – способ организации труда на предприятии, основанный на достижениях науки, техники и передового опыта. Научная организация труда внедряется с целью повышения эффективности производства.

*Научная организация труда* – управление производственным процессом на основе системного анализа. Основные положения НОТ сформулировал американский инженер Ф. У. Тейлор. К задачам, которые решаются в рамках НОТ, относятся: 1) совершенствование форм разделения труда; 2) улучшение организации рабочих мест; 3) рационализация методов труда; 4) оптимизация нормирования труда; 5) подготовка рабочих кадров.

**Неформальное лидерство** – субъективная способность, готовность и умение человека выполнять роль лидера, а также признание за ним права на руководство со стороны группы. Неформальный лидер далеко не всегда является руководителем по статусу.

**Общение** – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности.

**Объект психологии управления** – организация, рассматриваемая как специализированный социальный институт, предназначенный для выполнения определенных социально-значимых целей и наделения в связи с этим трудовыми, техническими и энергетическими ресурсами, а также правами и обязанностями, определяющими функции организации и ее место в обществе и организационных структурах.

**Организационная культура** – система ценностей, которая разделяется всеми членами коллектива и формируется на основе индивидуальной культуры сотрудников. Организационная культура – совокупность моделей поведения, представлений о мире, которые приобретены организацией в процессе адаптации к

внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

**Организация** – 1) функция управления, направленная на согласование действий подчиненных; 2) форма объединения людей, деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели деятельности.

**Отбор психологический** – принятие решения о пригодности кандидатов к учебной или профессиональной деятельности с учетом результатов психологических и психофизиологических испытаний. Психологический отбор применяется в управлении, промышленности, авиации, армии, спорте, при комплектовании некоторых учебных заведений. Ему предшествует определение совокупности требований к кандидатам на основе психологического анализа предстоящей им деятельности, а затем подбор соответствующих этим требованиям диагностических методик. Валидность этих методик подлежит проверке на репрезентативной выборке, и при получении удовлетворительных показателей методики могут быть использованы в психологическом отборе.

**Открытая кадровая политика** – кадровая политика, характеризующаяся готовностью принять на работу любого работника, если он обладает соответствующей квалификацией.

**Оценка качества найма** – анализ эффективности затрат, понесенных при привлечении, оценке кандидатов и адаптации новых сотрудников организации.

**Оценка потребности в персонале** – определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается.

**Оценка труда** – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства. Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи: оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников; снизить затраты на обучение; поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию; организовать обратную связь с сотрудниками по поводу качества их работы; разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

**Планирование** – 1) вид деятельности, связанный с составлением планов. Планирование в самом общем виде подразумевает выполнение следующих этапов: постановка целей и задач; составление программы действий; выявление необходимых ресурсов и их источников; доведение планов до их непосредственных исполнителей; 2) вид управленческой деятельности, связанный: с определением целей управляемой системы; с поиском наиболее эффективных методов и средств, необходимых для достижения этих целей; с формулированием системы показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных целей.

**Планирование карьеры** – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста. Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер).

**Позиционный торг** – стратегия ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях. Позиции указывают на то, чего стороны хотят добиться в ходе переговоров, а интересы – почему стороны хотят добиться того, о чем заявляют. Если позиции достаточно ясно формулируются участниками, то обнаружить интересы, стоящие за той или иной позицией, гораздо сложнее.

**Полемика** – это борьба принципиально противоположных мнений по тому или иному вопросу, публичный спор с целью защитить, отстоять свою точку зрения и опровергнуть мнение оппонента.

**Потребность** – психологическое состояние, переживаемое человеком в виде нужды в чем-либо.

**Предмет психологии управления** – многообразная деятельность личности и коллектива, направленная на реализацию целей организации.

**Принятие решения** – в модели П. К. Анохина – процесс выбора реакции из множества возможных реакций при организации поведенческого акта. Принятие решения предполагает формирование исполнительной команды, передачу ее в моторную кору и торможение всех остальных возможных в данный момент команд. При принятии решения играют роль внешние раздражители, доминирующая мотивация и прошлый опыт.

**Профессиональный отбор** – принятие кадровых решений на основе изучения и прогностической оценки пригодности людей к овладению профессией, выполнению профессиональных обязанностей и достижению необходимого уровня мастерства.

*Профессиональный отбор* – процедура дифференциации кандидатов по степени их соответствия определенному виду деятельности и принятия решения о пригодности или непригодности кандидатов. Профессиональный отбор осуществляется путем установления: медицинских и психофизиологических противопоказаний для работы в конкретной области деятельности; соответствия индивидуальных антропометрических данных кандидата требованиям, предъявляемым к работнику эксплуатационными характеристиками обслуживаемых механизмов и оборудования.

**Психология труда** – наука, изучающая психологические закономерности формирования конкретных форм трудовой деятельности и отношения человека к труду. С позиций психологии труда рабочее и свободное время индивида тесно взаимосвязаны, так же как условия труда и воспроизводства рабочей силы. Организация труда может дать большую производительность, чем его интенсификация, а экономические затраты на работника (его образование, медицинское обслуживание, улучшение жилищно-бытовых и экологических условий жизни) оборачиваются прибылью в сфере производства. Главные задачи психологии труда на современном этапе непосредственно связаны с общественными задачами совершенствования производственных отношений и повышения качества труда, улучшения условий жизни, устранения аварийных ситуаций, демократизации и формирования психологического типа работника, соответствующего культуре труда.

**Психология управления** – отрасль психологической науки, объединяющая достижения различных наук в области изучения управления и направленная на оптимизацию и повышение эффективности этого процесса. Основная задача психологии управления – анализ психологических условий и особенностей управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления. Процесс управления реализуется в деятельности руководителя, в которой психология управления выделяет следующие моменты: диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой подсистемы; формирование программы деятельности подчиненных, направленной на изменение состояний управляемого объекта в заданном направлении; организация исполнения решения. В личности руководителя психология управления различает его управленческие потребности и способности, а также его индивидуальную управленческую концепцию, включающую сверхзадачу, проблемное содержание, управленческие замыслы и внутренне принятые личностью принципы и правила управления. Управляющая подсистема, изучаемая психологией управления, обычно представлена совместной деятельностью большой группы иерархически взаимосвязанных руководителей.

**Работоспособность** – состояние физиологических и психических функций индивида, характеризующее его способность выполнять определенную деятельность с заданной эффективностью, требуемым качеством и в течение требуемого времени.

**Реактивная кадровая политика** – кадровая политика, характерная для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за причинами и ситуацией развития кризиса: возникновением конфликтных ситуаций, отсутствием достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствием мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких

предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

**Регулирование** (функция управления) – изменение плана действий, характера действий исполнителей в случае изменения условий выполнения деятельности.

**Референтная группа** – это реальная или условная группа, которую индивид считает для себя эталонной.

**Руководитель** – работник, принимающий решения по важнейшим вопросам деятельности аппарата управления с целью обеспечения эффективного труда производственного коллектива. В круг должностных обязанностей руководителя входит подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления.

**Руководители высшего звена управления** – лица, ответственные за принятие важнейших организационных решений. Их работа очень напряженная и интенсивная. Руководители такого ранга непрерывно заняты поиском новой информации, которая имеет непосредственное отношение к деятельности всей компании.

**Руководители низшего звена управления** – руководители организационного уровня, находящегося непосредственно над рабочими или представителями неквалифицированной рабочей силы. Они осуществляют контроль за выполнением производственных заданий.

**Руководители среднего звена управления** – руководители, которые подчинены руководителям высшего звена управления, осуществляют координацию и контроль за работой руководителей низового (технического) уровня.

**Руководство** – процесс правового воздействия, осуществляемый на основе власти.

**Социальная роль** – шаблон поведения, который ожидается от человека в конкретной ситуации.

**Социально-психологический климат** – 1) состояние группового настроения и качественная сторона межличностных отношений в группе, способствующая или препятствующая продуктивной совместной деятельности и развитию личности; 2) относительно устойчивый и типичный эмоциональный на-

строй, постепенно складывающийся в процессе деятельности и общения членов коллектива.

**Стиль руководства** – 1) приемы, с помощью которых руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому выполнению возложенных на него обязанностей, с помощью которых он контролирует результаты деятельности подчиненных; 2) способ обращения руководителей с подчиненными в процессе исполнения служебных обязанностей. По К. Левину, существуют три типа стилей руководства: демократический (коллегиальный); директивный (авторитарный, единоличный); попустительствующий (либеральный, анархический, пассивный).

**Стимулирование** (функция управления) – заключается в разработке и использовании стимулов для повышения эффективности взаимодействия между сотрудниками.

**Стресс** – неспецифическая (общая) реакция напряжения живого организма на любое оказываемое на него сильное воздействие. Различают антропогенный, нервно-психический, тепловой, световой и другие стрессы, а также положительную и отрицательную формы стресса. Стресс – комплекс эмоциональных состояний, возникающих в ответ на разнообразное экстремальное воздействие.

**Стрессоры** – неблагоприятные, значительные по силе и продолжительности внешние и внутренние воздействия, ведущие к возникновению стрессовых состояний.

**Структура организации** – относительно постоянная система взаимосвязей работников и их связей в целом.

**Тестирование** – в кадровой работе – метод отбора кандидатов для выполнения работы. Различаются две категории тестов: тесты, созданные для оценки эффективности исполнения работы; тесты, созданные для оценки черт характера и свойств, которые способствуют эффективному исполнению работы.

**Управление** – функция, обеспечивающая сохранение определенной структуры, поддержание режима ее деятельности и реализацию определенных программ и целей.

**Управление** как наука – система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления.

**Управление** как искусство – способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации.

**Управление** как функция – целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.

**Управление** как процесс – совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию и на «выходе».

**Управление** как аппарат – совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей.

**Управление конфликтами** – целенаправленное воздействие: на устранение или минимизацию причин, породивших конфликт; на коррекцию поведения участников конфликта. Различают внутриличностные, структурные, межличностные методы управления конфликтами, а также переговоры.

**Управление персоналом** – сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами. Управление персоналом заключается: в формировании системы управления персоналом; в планировании кадровой работы; в проведении маркетинга персонала; в определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

**Управленческая команда** – группа людей, члены которой образуют верхушку управленческой пирамиды компании (группа топ-менеджеров во главе с генеральным директором или другим должностным лицом, выполняющим его функцию) и при этом образуют полноценную команду.

**Управленческое общение** – это общение с целью руководить людьми, т. е. изменять их деятельность в определенном

направлении, поддерживать в заданном или формировать в необходимом направлении.

**Управленческое решение** – протекающий во времени мыслительный процесс, эмоциональный и правовой акт по выбору множества альтернатив.

**Формальное лидерство** – приоритетное влияние определенного лица на членов организации, основывающееся на руководящем положении данного лица в общественной иерархии. Руководство – это всегда формальное лидерство.

**Функция управления** – это обособившийся вид управленческой деятельности. Исследование функций управления имеет большое практическое значение, поскольку они в значительной мере определяют структуру органов управления.

Наиболее распространенная классификация выделяет следующие группы функций:

I. Общие функции управления являются обязательными для успешной работы любой организации. Сюда входят: планирование, организация, мотивация и контроль.

Функция планирования имеет особое значение и включает в себя следующие процессы: 1) на основе анализа внешней среды и интересов групп формируется миссия организации; 2) определяются цели на основе анализа требований рынка и возможностей самой организации; 3) исходя из установленных целей организации и состояния внешней и внутренней среды намечаются альтернативные стратегии; 4) для реализации стратегий вырабатываются политика и процедуры, по которым действуют сотрудники организации; 5) производится работа в подразделениях, основанная на оперативных планах; 6) планы организации согласуются с показателями и финансовыми ресурсами.

II. Конкретные функции (специфические) определяются объектом управления. К функциям современного предприятия относятся следующие: планирование (используемый ресурс – время); маркетинг (используемый ресурс – потребитель); предпринимательство (используемый ресурс – бизнес); финансы (используемый ресурс – деньги); организация (используемый ресурс – люди); производство (используемый ресурс – техноло-

гии); инновация (используемый ресурс – идеи); информация (используемый ресурс – данные).

**Харизма** (греч. χάρισμα, «милость», «божественный дар», «благодать») – в современном широком словоупотреблении обозначает некие не определяемые точно исключительные свойства, которыми наделен лидер в представлении своих сторонников, почитателей. Присуща пророкам, царям, политикам, полководцам, актерам, руководителям и т. п. Обычно под харизмой понимают эмоционально-психические способности человека, благодаря которым его оценивают как одаренного особыми качествами и способного оказывать эффективное влияние на людей.

**Харизматический лидер** – лидер, влияние которого основано на приписываемых ему исключительных характеристиках личности, чертах святости и героичности.

**Харизматический авторитет** – авторитет, возникающий на основе исключительно личных качеств лидера и его способности внушать веру в особый, часто сверхъестественный характер собственной миссии.

**Цель** – идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности и путей его достижения с помощью определенных средств. Цель выступает способом интеграции в единую систему различных действий одного человека или действий различных людей.

Целенаправленность человека выражается в идейной целеустремленности его поведения, в том, что мотивы, побуждающие его к деятельности, вытекают из главных, руководящих идей, которые становятся основной целью его жизни. У человека, отличающегося целеустремленностью, отдельные частные цели поведения вытекают из основных и контролируются ими. Целеустремленность всегда предполагает наличие у человека твердых принципов поведения и неуклонное проведение в жизнь своих убеждений.

**Целеполагание** (функция управления) – выработка основных текущих и перспективных направлений деятельности организации.

**Централизация** – в иерархической системе такая реорганизация протекающих внутри системы процессов, при которой

часть процессов переводится на более высокий (ближе к корню) уровень иерархии; соответственно, при децентрализации – на более низкий (дальше от корня) уровень. Например, в менеджменте централизация может означать передачу доли полномочий и обязанностей в части вынесения решений от подчиненных к руководителю; децентрализация же, напротив, означает делегирование руководителем таковых полномочий и обязанностей подчиненным, наделение их тем самым большей свободой воли, но и вместе с тем и большей ответственностью.

**Циклы развития организации (жизненные циклы организации)** – периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации. Различают четыре цикла развития организации: тусовка, механизация, внутреннее предпринимательство, управление качеством.

**Эффективность деятельности группы** (от лат. *effectivus* – дающий определенный результат, действенный) – отношение достигнутого результата (по тому или иному критерию) к максимально достижимому или заранее запланированному результату. Э. д. г. может быть определена только в том случае, если будут четко выделены количественные или качественные критерии как основания для сравнения достигнутого и запланированного результата и единицы измерения результатов. Учитывая множественность факторов, влияющих на э. д. г., исследователи, как правило, ограничивают число критериев, по которым проводится оценка эффективности. Выделяются два универсальных критерия: 1) продуктивность (чаще всего экономическая, выражаемая в единицах продукции, соотнесенных с затратами на ее производство) и 2) удовлетворенность (трудом, принадлежностью к группе и т. д.), понимаемая как психологическое состояние, вызванное соотношением определенных притязаний субъекта трудовой деятельности и возможностью их осуществления.

**Я-концепция** – относительно устойчивая, в большей или меньшей степени осознанная, переживаемая как неповторимая система представлений индивида о самом себе, на основе которой он строит свое взаимодействие с другими людьми и относится к себе.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

*Приложение 1*

## **Принципы законов управления по мнению классиков**

### ***Законы Паркинсона<sup>1</sup>***

#### **Первый закон Паркинсона**

Работа заполняет время, отпущенное на нее. Так, согласно Паркинсону, если бабушка может писать письмо племяннице год, то она и будет писать его год. Работа будет заполнять все сроки, на нее отведенные. Согласно Паркинсону, у этого закона есть две движущие силы: чиновник стремится множить подчиненных, а не соперников; чиновники создают друг другу работу.

Паркинсон также заметил, что общее количество занятых в бюрократии росло на 5–7 % в год безотносительно к каким-либо изменениям в объеме требуемой работы (если таковые были вообще).

#### **Второй закон Паркинсона**

Расходы растут с доходами.

Следствие этого закона – рост налогов – лишь питает бюрократическую волокиту.

#### **Третий закон Паркинсона**

Рост приводит к усложненности, а усложненность – это конец пути.

#### **Закон миссис Паркинсон**

Теплота, производимая домашними заботами, нарастает и переполняет данного индивидуума, от которого может быть передана только индивидууму более хладнокровному.

#### **Другие наблюдения**

В книге «Закон Паркинсона» приведены также следующие наблюдения:

Жизненный цикл кабинетов

Жизненный цикл кабинета состоит из нескольких стадий:

Идеальное число членов – пять человек. При таком численном составе кабинет непременно приживется. Два его члена смогут всегда отсутствовать по болезни или по иной причине. Пятерых легко собрать, а собравшись, они способны действовать быстро, умело и тихо. Четверым из них можно поручить финансы, иностранные де-

---

<sup>1</sup> Паркинсон С. Н. Законы Паркинсона : сборник : пер. с англ. / сост. и авт. предисл. В. С. Муравьев. М. : Эксмо, 2007. 448 с.

ла, оборону и правосудие. Пятый, не сведущий в этих предметах, станет председателем или премьером.

Как ни удобно число пять, нередко в кабинет входит семь, а то и девять человек. Так бывает почти везде и объясняется это тем, что областей управления не четыре, а больше. На самом деле есть и другая причина. В кабинете из девяти человек трое вершат политику, двое поставляют сведения, один напоминает о финансах. Со свободным от дела председателем получается семь человек. Остальные двое, по-видимому, нужны для красоты. Мы практически ничего не знаем о назначении двух молчаливых членов, но у нас есть основания полагать, что на этой, второй, стадии кабинет без них работать не может.

На третьей стадии в кабинеты входят новые члены, иногда они вроде бы знают еще что-то нужное, но чаще просто очень вредят, если их в кабинет не ввести. Чтобы их утихомирить, приходится непрестанно с ними советоваться. По мере их включения число членов ползет от десяти к двадцати. На этой третьей стадии дела идут много хуже.

Прежде всего, очень трудно собрать столько народу.

Лишь немногие из членов отбирались с расчетом на то, что они будут или могут приносить пользу. Большую часть скорее ввели, чтобы угодить какой-нибудь внешней группировке, и задача их – сообщать своим, как идут дела. С секретностью покончено.

Чем крепче утверждаются ненужные члены, тем громче требуют обойденные группы, чтобы ввели их представителей. Число членов переползает в третий десяток. И кабинет вступает в четвертую, последнюю стадию.

Четвертая стадия. Когда в кабинете от 20 до 22 членов, он внезапно претерпевает особое химическое или органическое превращение, природу которого нетрудно понять и описать. Пять полезных членов встречаются отдельно и что-то решают. Кабинету практически делать нечего, тем самым в него можно ввести сколько угодно народу. Лишним членам не понадобится лишнее время, ибо все заседания теперь – пустая трата времени. Внешние группы довольны, их ставленников принимают всех беспрепятственно, и нескоро поймут они, что победа их призрачна. Двери открыты, число членов приближается к 40, растет дальше. Может оно дорости и до тысячи. Это уже не важно. Кабинет больше не кабинет, и прежние его функции выполняет другое, малое сообщество.

Паркинсон привел полушутливую формулу для вычисления коэффициента бесполезности комитета (англ. Coefficient of Inefficiency) из нескольких параметров, из которой получил коэффициент бесполезности, лежащий «между 19,9 и 22,4 (десятые доли показывают частичное присутствие, т. е. тех, кто посидел и ушел)».

В 2008 г. был проведен статистический анализ связи между эффективностью управления и размером кабинета министров в 197 странах мира по данным на 2007 г. и выявлена обратная зависимость: увеличение кабинета сопровождалось статистически достоверным снижением индекса развития человеческого потенциала, политической стабильности (согласно Всемирному банку) и качества управления. Эти же авторы рассчитали математическую модель закона Паркинсона (рост числа чиновников независимо от количества производимой работы) и пенсионный возраст. Кроме того, математическая модель подтвердила существование «феномена Карла I». Паркинсон обратил внимание на то, что ни в одной стране не наблюдалось кабинетов с числом членов, равным восьми. Единственное исключение в истории, по словам Паркинсона, – «именно 8 членов было в Совете кабинета у Карла I. А чем это для него кончилось?!». Феномен Карла I налицо отмечен в ГКЧП в 1991 г.

### **Высокая финансовая политика**

Закон привычных сумм – время, потраченное на обсуждение пункта, обратно пропорционально рассматриваемой сумме. Обоснование закона – в высокой финансовой политике разбирается два типа людей: те, у кого очень много денег, и те, у кого нет ничего. Миллионер прекрасно знает, что такое миллион. Для прикладного математика или профессора-экономиста миллион так же реален, как тысяча, ибо у них не было ни того, ни другого. Однако мир кишит людьми промежуточными, которые не разбираются в миллионах, но к тысячам привыкли. Из них и состоят в основном финансовые комиссии.

Финансовый комитет будет до хрипоты спорить о том, как потратить 100 долл. и легко согласится с выделением суммы в несколько миллионов.

### **Жизнь и смерть учреждений**

Административное здание может достичь совершенства только к тому времени, когда учреждение приходит в упадок.

### **Непризавит, или Болезнь Паркинсона**

Состоит из трех стадий.

Среди сотрудников появляется человек, сочетающий полную непригодность к своему делу с завистью к чужим успехам. Нали-

чие его определяется по внешним действиям, когда данное лицо, не справляясь со своей работой, вечно суется в чужую и пытается войти в руководство.

Носитель заразы в какой-то степени прорывается к власти. Нередко все начинается прямо с этой стадии, так как носитель сразу занимает руководящий пост. Опознать его легко по упорству, с которым он выживает тех, кто способнее его, и не дает продвигнуться тем, кто может оказаться способнее в будущем. Результат – штаты постепенно заполняются людьми, которые глупее начальника. Признаки второй стадии – полное самодовольство. Задачи ставятся несложные, и потому сделать удастся, в общем, все. Начальство добивается того, что намечено, и становится очень важным.

Во всем учреждении, снизу доверху, не встретишь и капли разума. Признаки – самодовольство сменяется апатией.

Лечение:

В первой стадии болезнь можно лечить уколами. «Очень сильно действует Нетерпимость, но ее нелегко достать и опасность в ней большая. Добывают ее из крови армейских старшин и содержит она два элемента: 1) «а можно и получше» (МП) и 2) «никаких оправданий» (НО)».

Вторая стадия требует хирургического вмешательства. Пациент и хирург не должны совмещаться в одном лице, поэтому «нужен специалист, иногда – крупнейший из крупных, сам Паркинсон».

Третья стадия пока неизлечима. Поэтому «сотрудников надо снабдить хорошими рекомендациями и направить в наиболее ненавистные вам учреждения, вещи и дела немедленно уничтожить, а здание застраховать и поджечь. Лишь когда все выгорит дотла, можете считать, что зараза убита».

## **Приписываемые Паркинсону законы**

### **Закон информации**

Применительно к компьютерам закон Паркинсона формулируют следующим образом: «Объем данных растет так, чтобы заполнить все место на носителе», или: «Увеличение объемов памяти и носителей приводит к новым технологиям, требующим больше памяти и места».

**Закон Паркинсона** часто обобщают: «Спрос на ресурс всегда растет в соответствии с предложением ресурса».

### **Закон для научных исследований**

Успешные исследования стимулируют повышение финансирования, приводящее к полной невозможности дальнейших исследований.

### **Закон тысячи**

Учреждение, в котором работают более тысячи сотрудников, становится «административно самодостаточным». Этот специальный термин означает, что учреждение создает так много внутренней работы, что больше не нуждается в контактах с внешним миром.

### **Закон задержки**

Отсрочка – самая надежная форма отказа.

### **Закон телефона**

Эффективность телефонного разговора обратно пропорциональна затраченному на него времени.

## ***Принцип Питера<sup>1</sup>***

Принцип Питера – это частный случай общего наблюдения: любая хорошо работающая вещь или идея будет использоваться во все более сложных условиях, пока не станет причиной катастрофы. Как правило, появляется большой соблазн продолжать пользоваться уже проверенной идеей, технологией или вещью в изменившихся условиях, даже выходящих за допустимые рамки применения этой идеи, технологии или вещи. Лоуренс Питер применил эти наблюдения в отношении продвижения людей по иерархии должностей.

Согласно принципу Питера, человек, работающий в любой иерархической системе, повышается в должности до тех пор, пока не займет место, на котором он окажется не в состоянии справиться со своими обязанностями, т. е. окажется некомпетентным. Этот уровень и называется уровнем некомпетентности данного сотрудника. На этом месте сотрудник «застрянет» и будет находиться до тех пор, пока не покинет систему (т. е. не уволится, не умрет или не выйдет на пенсию).

Принцип Питера применим к любой иерархической системе, в которой работник, первоначально находившийся на низших уровнях иерархии, со временем растет в должности. Поскольку большинство организаций (в том числе частные фирмы, государственные предприятия и учреждения, армия, образовательные и медицинские учреждения, церковь) являются иерархическими структурами, сфера применимости принципа Питера, по его утверждениям, очень широка.

---

<sup>1</sup> Питер Л. Принцип Питера. Минск : Попури, 2003. 256 с.

### **Обоснование**

Обоснование принципа Питера автор получил, рассмотрев типичный порядок выдвижения работников на определенную должность.

#### **Компетентные повышаются**

Как правило, при появлении вакансии руководство выбирает кандидата из числа тех нижестоящих сотрудников, к которым нет претензий на их нынешней должности. Повышение в должности обычно связано с изменением характера исполняемых обязанностей. Если сотрудник сумеет справиться с новой должностью, он окажется кандидатом на дальнейшее повышение. Таким образом, пока сотрудник проявляет компетентность, он поднимается в должности. Рано или поздно он оказывается на посту, с которым уже не сможет справиться. С этого момента сотрудник перестает быть кандидатом на повышение, и его продвижение прекращается. В результате компетентные сотрудники продвигаются по служебной лестнице до уровня, на котором они становятся некомпетентными.

#### **Некомпетентные не понижаются**

На первый взгляд может показаться, что никакой проблемы нет; достаточно просто возвращать сотрудников, не справляющихся с должностью, на предыдущее место. На практике же это обычно невозможно. Во-первых, это противоречит интересам руководителей, предложивших повышение сотрудника либо согласившихся с ним, – признав некомпетентность выдвиженца, они тем самым вынуждены будут признать свою ошибку. Во-вторых, предыдущая должность на момент обнаружения некомпетентности обычно уже бывает занята, так что возврат в исходное положение одного сотрудника приведет к необходимости понижения (или увольнения) других, что обычно слишком сложно и тоже невыгодно. В результате, хотя некомпетентность сотрудника на новой должности может быть очевидна, его не понижают.

#### **Отказ от повышения маловероятен**

Питер отмечает, что социально-экономические условия в западном обществе сейчас нацеливают человека на успех, понимаемый, прежде всего, как рост в карьере и заработной плате. В таких условиях человек, даже прекрасно осознавая, что не справится с предлагаемой должностью, обычно не может от нее отказаться: при попытке отказа он подвергнется жесткому давлению всего своего окружения, включая семью, знакомых, сослуживцев и руководство.

## **Продвижение вопреки некомпетентности**

Разумеется, существуют методы удаления некомпетентного сотрудника с должности. Тех, кто проявил абсолютную некомпетентность (т. е. чья деятельность приносит слишком много очевидного вреда), устраняют путем перевода на другую должность того же уровня («пас в сторону»). Сотрудник может быть повышен в должности даже тогда, когда уже на своем нынешнем месте он проявляет некомпетентность, благодаря личным связям с руководителями, принимающими решение, или для освобождения занятого места для какого-нибудь другого сотрудника, которого требуется повысить. Питер предложил для такого возвышения термин «ударная возгонка» или «возвышение пинком». В советской бюрократической среде существовало выражение «отфутболить на чердак», обозначающее примерно то же самое – избавление от некомпетентного сотрудника путем перевода на формально более высокую, но фактически не дающую реальной власти и ответственности должность.

Питер называет такие случаи «мнимыми исключениями» – они выглядят как нарушение принципа Питера, но лишь на первый взгляд. В действительности после «паса в сторону» или «ударной возгонки» работник окажется на должности, где, скорее всего, тоже не будет компетентен. Основное положение принципа остается в действии – достигнув однажды своего уровня некомпетентности, работник уже не становится компетентным.

### **Последствия**

#### *Иерархический регресс*

Вследствие действия принципа Питера крупные иерархические системы имеют склонность к деградации. Чем большее количество сотрудников проявляет некомпетентность, тем более понижаются общие стандарты компетентности в системе и тем менее успешной становится работа системы в целом. Особенно плохо отражается на иерархии массовая «ударная возгонка» сотрудников, так как она приводит к ускорению продвижения сотрудников к состоянию некомпетентности.

#### *Работают те, кто не поднялся до уровня некомпетентности*

Поскольку принцип Питера относится ко всем работникам и системам, то его последовательное применение позволяет сделать вывод, что за достаточно большое время в любой иерархической системе все должности будут заняты некомпетентными сотрудниками, после чего система естественным образом прекратит свое существование, так как в ней никто не будет работать. На практике

такого обычно не происходит. В системе постоянно пребывает достаточно сотрудников, которые еще не достигли своего уровня некомпетентности; они-то и выполняют всю реальную работу. Кроме того, если система невелика, в ней может просто не оказаться достаточного количества должностей, чтобы все компетентные работники могли быть повышены до своего уровня некомпетентности.

### *Синдром конечной остановки*

Питер утверждает, что для сотрудника, достигшего уровня некомпетентности, характерен специфический набор особенностей поведения, названный «синдромом конечной остановки». Причиной появления этого синдрома является то, что сотрудник обычно осознает или хотя бы подсознательно чувствует свою некомпетентность. Для поддержания позитивной самооценки он пытается создать, причем не столько даже для окружающих, сколько для себя самого, хотя бы видимость компетентности, подменяя результативную работу какой-либо другой, активной, внешне легко заметной деятельностью. Одним из признаков синдрома конечной остановки является склонность к формализации работы, постоянное изобретение бюрократических правил, требование от подчиненных точнейшего их соблюдения, даже вопреки объективной целесообразности. Синдром, по мнению Питера, является причиной ухудшения здоровья, возникновения и обострения хронических заболеваний, развивающихся на нервной почве. Единственное действенное средство борьбы с синдромом конечной остановки – изменение жизненных приоритетов и перенос притязаний в ту область деятельности, где уровень некомпетентности еще не достигнут (радикальная смена работы, «уход с головой» в хобби).

### ***Законы Мерфи<sup>1</sup>***

Закон Мерфи (англ. Murphy's law) – шуточный философский принцип, который формулируется следующим образом: если есть вероятность того, что какая-нибудь неприятность может случиться, то она обязательно произойдет (англ. Anything that can go wrong will go wrong). Иностраный аналог русского «закона подлости», «закона бутерброда» и «генеральского эффекта».

Существуют различные количества и формулировки самого закона и его следствий. Многие из них применяются в комедийных сюжетах.

---

<sup>1</sup> Блох А. Закон Мерфи. Минск : Попурри, 2005. 224 с.

**Диагностика самоактуализации личности  
(методика А. В. Лазукина в адаптации Н. Ф. Калина  
(САМОАЛ))<sup>1</sup>**

Само понятие «самоактуализация» интерпретируется как стремление человека к наиболее полному раскрытию и реализации своего личностного потенциала. Наиболее полная самореализация состоит в реализации смысложизненных и ценностных ориентаций, т. е. имеет место сущностная, аутентичная самореализация – осуществление потребности в самоактуализации как стремление реализовать свои способности и таланты. Такую самореализацию называют самоотдачей, самоосуществлением. Нередки случаи, когда самореализующаяся личность может быть названа самоактуализированной. Такое синонимичное употребление в большей мере может касаться наивысшего уровня.

Инструкция состоит из двух вариантов утверждений. Выберите тот, который вам больше нравится или лучше согласуется с вашими представлениями, точнее отражает ваше мнение. Здесь нет хороших или плохих, правильных или неправильных ответов, самым лучшим будет тот, который дается по первому побуждению.

Опросник

1. а) Придет время, когда я заживу по-настоящему, не так, как сейчас.  
б) Я уверен, что живу по-настоящему уже сейчас.
2. а) Я очень увлечен своим профессиональным делом.  
б) Не могу сказать, что мне нравится моя работа и то, чем я занимаюсь.
3. а) Если незнакомый человек окажет мне услугу, я чувствую себя ему обязанным.  
б) Принимая услугу незнакомого человека, я не чувствую себя обязанным ему.
4. а) Мне бывает трудно разобраться в своих чувствах.  
б) Я всегда могу разобраться в собственных чувствах.
5. а) Я часто задумываюсь над тем, правильно ли я вел себя в той или иной ситуации.

---

<sup>1</sup> Психология : все тесты / сост. А. А. Петрова. М., 2013. С. 120–128.

- б) Я редко задумываюсь над тем, насколько правильно мое поведение.
6. а) Я внутренне смущаюсь, когда мне говорят комплименты.  
б) Я редко смущаюсь, когда мне говорят комплименты.
7. а) Способность к творчеству – природное свойство человека.  
б) Далеко не все люди одарены способностью к творчеству.
8. а) У меня не всегда хватает времени на то, чтобы следить за новостями литературы и искусства.  
б) Я прилагаю силы, стараясь следить за новостями литературы и искусства.
9. а) Я часто принимаю рискованные решения.  
б) Мне трудно принимать рискованные решения.
10. а) Иногда я могу дать собеседнику понять, что он кажется мне глупым и неинтересным.  
б) Я считаю недопустимым дать понять человеку, что он мне кажется глупым и неинтересным.
11. а) Я люблю оставлять приятное «на потом».  
б) Я не оставляю приятное «на потом».
12. а) Я считаю невежливым прерывать разговор, если он интересен только моему собеседнику.  
б) Я могу быстро и непринужденно прервать разговор, интересный только одной стороне.
13. а) Я стремлюсь к достижению внутренней гармонии.  
б) Состояние внутренней гармонии, скорее всего, недостижимо.
14. а) Не могу сказать, что я себе нравлюсь.  
б) Я себе нравлюсь.
15. а) Я думаю, что большинству людей можно доверять.  
б) Думаю, что без крайней необходимости людям доверять не стоит.
16. а) Плохо оплачиваемая работа не может приносить удовлетворения.  
б) Интересное, творческое содержание работы – само по себе награда.
17. а) Довольно часто мне бывает скучно.  
б) Мне никогда не бывает скучно.
18. а) Я не стану отступать от своих принципов даже ради полезных дел, которые могли бы рассчитывать на людскую благодарность.  
б) Я бы предпочел отступить от своих принципов ради дел, за которые люди были бы мне благодарны.
19. а) Иногда мне трудно быть искренним.  
б) Мне всегда удается быть искренним.

20. а) Когда я нравлюсь себе, мне кажется, что я нравлюсь и окружающим.  
б) Даже когда я себе нравлюсь, я понимаю, что есть люди, которым я неприятен.
21. а) Я доверяю своим внезапно возникшим желаниям.  
б) Свои внезапные желания я всегда стараюсь обдумать.
22. а) Я должен добиваться совершенства во всем, что я делаю.  
б) Я не слишком расстраиваюсь, если мне это не удастся.
23. а) Эгоизм – естественное свойство любого человека.  
б) Большинству людей эгоизм не свойственен.
24. а) Если я не сразу нахожу ответ на вопрос, то могу отложить его на неопределенное время.  
б) Я буду искать ответ на интересующий меня вопрос, не считаясь с затратами времени.
25. а) Я люблю перечитывать понравившиеся мне книги.  
б) Лучше прочесть новую книгу, чем возвращаться к уже прочитанной.
26. а) Я стараюсь поступать так, как ожидают окружающие.  
б) Я не склонен задумываться о том, чего ждут от меня окружающие.
27. а) Прошлое, настоящее и будущее представляются мне единым целым.  
б) Думаю, мое настоящее не очень-то связано с прошлым или будущим.
28. а) Большая часть того, что я делаю, доставляет мне удовольствие.  
б) Лишь немногие из моих занятий по-настоящему меня радуют.
29. а) Стремясь разобраться в характере и чувствах окружающих, люди часто бывают бестактными.  
б) Стремление разобраться в окружающих людях вполне естественно и оправдывает некоторую бестактность.
30. а) Я хорошо знаю, какие чувства я способен испытывать, а какие нет.  
б) Я еще не понял до конца, какие чувства я способен испытывать.
31. а) Я чувствую угрызения совести, если сержусь на тех, кого люблю.  
б) Я не чувствую угрызений совести, когда сержусь на тех, кого люблю.
32. а) Человек должен спокойно относиться к тому, что он может услышать о себе от других.  
б) Вполне естественно обидеться, услышав неприятное мнение о себе.

33. а) Усилия, которых требует познание истины, стоят того, ибо приносят пользу.  
б) Усилия, которых требует познание истины, стоят того, ибо доставляют удовольствие.
34. а) В сложных ситуациях надо действовать испытанными способами – это гарантирует успех.  
б) В сложных ситуациях надо находить принципиально новые решения.
35. а) Люди редко раздражают меня.  
б) Люди часто меня раздражают.
36. а) Если бы была возможность вернуть прошлое, я бы там многое изменил.  
б) Я доволен своим прошлым и не хочу в нем ничего менять.
37. а) Главное в жизни – приносить пользу и нравиться людям.  
б) Главное в жизни – делать добро и служить истине.
38. а) Иногда я боюсь показаться слишком нежным.  
б) Я никогда не боюсь показаться слишком нежным.
39. а) Я считаю, что выразить свои чувства обычно важнее, чем обдумывать ситуацию.  
б) Не стоит необдуманно выражать свои чувства, не взвесив ситуацию.
40. а) Я верю в себя, когда чувствую, что способен справиться с задачами, стоящими передо мной.  
б) Я верю в себя даже тогда, когда неспособен справиться со своими проблемами.
41. а) Совершая поступки, люди руководствуются взаимными интересами.  
б) По своей природе люди склонны заботиться лишь о собственных интересах.
42. а) Меня интересуют все новшества в моей профессиональной сфере.  
б) Я скептически отношусь к большинству нововведений в своей профессиональной области.
43. а) Я думаю, что творчество должно приносить пользу людям.  
б) Я полагаю, что творчество должно приносить человеку удовольствие.
44. а) У меня всегда есть своя собственная точка зрения по важным вопросам.  
б) Формируя свою точку зрения, я склонен прислушиваться к мнениям уважаемых и авторитетных людей.

45. а) Секс без любви не является ценностью.  
б) Даже без любви секс – очень значимая ценность.
46. а) Я чувствую себя ответственным за настроение собеседника.  
б) Я не чувствую себя ответственным за это.
47. а) Я легко мирюсь со своими слабостями.  
б) Смириться со своими слабостями мне нелегко.
48. а) Успех в общении зависит от того, насколько человек способен раскрыть себя другому.  
б) Успех в общении зависит от умения подчеркнуть свои достоинства и скрыть недостатки.
49. а) Мое чувство самоуважения зависит от того, чего я достиг.  
б) Мое самоуважение не зависит от моих достижений.
50. а) Большинство людей привыкли действовать «по линии наименьшего сопротивления».  
б) Думаю, что большинство людей к этому не склонны.
51. а) Узкая специализация необходима для настоящего ученого.  
б) Углубление в узкую специализацию делает человека ограниченным.
52. а) Очень важно, есть ли у человека в жизни радость познания и творчества.  
б) В жизни очень важно приносить пользу людям.
53. а) Мне нравится участвовать в жарких спорах.  
б) Я не люблю споров.
54. а) Я интересуюсь предсказаниями, гороскопами, астрологическими прогнозами.  
б) Подобные вещи меня не интересуют.
55. а) Человек должен трудиться ради удовлетворения своих потребностей и блага своей семьи.  
б) Человек должен трудиться, чтобы реализовать свои способности и желания.
56. а) В решении личных проблем я руководствуюсь общепринятыми представлениями.  
б) Свои проблемы я решаю так, как считаю нужным.
57. а) Воля нужна для того, чтобы сдерживать желания и контролировать чувства.  
б) Главное назначение воли – подхлестывать усилия и увеличивать энергию человека.
58. а) Я не стесняюсь своих слабостей перед друзьями.  
б) Мне нелегко обнаруживать свои слабости даже перед друзьями.

59. а) Человеку свойственно стремиться к новому.  
б) Люди стремятся к новому лишь по необходимости.
60. а) Я думаю, что неверно выражение «Век живи – век учись».  
б) Выражение «Век живи – век учись» я считаю правильным.
61. а) Я думаю, что смысл жизни заключается в творчестве.  
б) Вряд ли в творчестве можно найти смысл жизни.
62. а) Мне бывает непросто познакомиться с человеком, который мне симпатичен.  
б) Я не испытываю трудностей, знакомясь с людьми.
63. а) Меня огорчает, что значительная часть жизни проходит впустую.  
б) Не могу сказать, что какая-то часть моей жизни проходит впустую.
64. а) Одаренному человеку непростительно пренебрегать своим долгом.  
б) Талант и способности значат больше, чем долг.
65. а) Мне хорошо удается манипулировать людьми.  
б) Я полагаю, что манипулировать людьми неэтично.
66. а) Я стараюсь избегать огорчений.  
б) Я делаю то, что полагаю нужным, не считаясь с возможными огорчениями.
67. а) В большинстве ситуаций я не могу позволить себе дурачиться.  
б) Существует множество ситуаций, где я могу позволить себе дурачиться.
68. а) Критика в мой адрес снижает мою самооценку.  
б) Критика практически не влияет на мою самооценку.
69. а) Зависть свойственна только неудачникам, которые считают, что их обошли.  
б) Большинство людей завистливы, хотя и пытаются это скрыть.
70. а) Выбирая для себя занятие, человек должен учитывать его общественную значимость.  
б) Человек должен заниматься прежде всего тем, что ему интересно.
71. а) Я думаю, что для творчества необходимы знания в избранной области.  
б) Я думаю, что знания для этого совсем не обязательны.
72. а) Пожалуй, я могу сказать, что живу с ощущением счастья.  
б) Я не могу сказать, что живу с ощущением счастья.
73. а) Я думаю, что люди должны анализировать себя и свою жизнь.  
б) Я считаю, что самоанализ приносит больше вреда, чем пользы.
74. а) Я пытаюсь найти основания даже для тех своих поступков, которые совершаю просто потому, что мне этого хочется.  
б) Я не ищу оснований для своих действий и поступков.

75. а) Я уверен, что любой может прожить свою жизнь так, как ему хочется.  
б) Я думаю, что у человека мало шансов прожить свою жизнь, как хотелось бы.
76. а) О человеке никогда нельзя сказать с уверенностью, добрый он или злой.  
б) Обычно оценить человека очень легко.
77. а) Для творчества нужно очень много свободного времени.  
б) Мне кажется, что в жизни всегда можно найти время для творчества.
78. а) Обычно мне легко убедить собеседника в своей правоте.  
б) В споре я пытаюсь понять точку зрения собеседника, а не переубедить его.
79. а) Если я делаю что-либо исключительно для себя, мне бывает неловко.  
б) Я не испытываю неловкости в такой ситуации.
80. а) Я считаю себя творцом своего будущего.  
б) Вряд ли я сильно влияю на собственное будущее.
81. а) Выражение «Добро должно быть с кулаками» я считаю правильным.  
б) Вряд ли верно выражение «Добро должно быть с кулаками».
82. а) По-моему, недостатки людей гораздо заметнее, чем их достоинства.  
б) Достоинства человека увидеть гораздо легче, чем его недостатки.
83. а) Иногда я боюсь быть самим собой.  
б) Я никогда не боюсь быть самим собой.
84. а) Я стараюсь не вспоминать о своих былых неприятностях.  
б) Время от времени я склонен возвращаться к воспоминаниям о прошлых неудачах.
85. а) Я считаю, что целью жизни должно быть нечто значительное.  
б) Я вовсе не считаю, что целью жизни непременно должно быть что-то значительное.
86. а) Люди стремятся к тому, чтобы понимать и доверять друг другу.  
б) Замыкаясь в кругу собственных интересов, люди не понимают окружающих.
87. а) Я стараюсь не быть «белой вороной».  
б) Я позволяю себе быть «белой вороной».
88. а) В доверительной беседе люди обычно искренни.  
б) Даже в доверительной беседе человеку трудно быть искренним.

89. а) Бывает, что я стыжусь проявлять свои чувства.  
б) Я никогда этого не стыжусь.
90. а) Я могу делать что-либо для других, не требуя, чтобы они это оценили.  
б) Я вправе ожидать от людей, что они оценят то, что я для них делаю.
91. а) Я проявляю свое расположение к человеку независимо от того, взаимно ли оно.  
б) Я редко проявляю свое расположение к людям, не будучи уверенным, что оно взаимно.
92. а) Я думаю, что в общении нужно открыто проявлять свое недовольство другими.  
б) Мне кажется, что в общении люди должны скрывать взаимное недовольство.
93. а) Я мирюсь с противоречиями в самом себе.  
б) Внутренние противоречия снижают мою самооценку.
94. а) Я стремлюсь открыто выражать свои чувства.  
б) Думаю, что в открытом выражении чувств всегда есть элемент несдержанности.
95. а) Я уверен в себе.  
б) Не могу сказать, что я уверен в себе.
96. а) Достижение счастья не может быть главной целью человеческих отношений.  
б) Достижение счастья – главная цель человеческих отношений.
97. а) Меня любят, потому что я этого заслуживаю.  
б) Меня любят, потому что я сам способен любить.
98. а) Неразделенная любовь способна сделать жизнь невыносимой.  
б) Жизнь без любви хуже, чем неразделенная любовь в жизни.
99. а) Если разговор не удался, я пробую выстроить его по-иному.  
б) Обычно в том, что разговор не сложился, виновата невнимательность собеседника.
100. а) Я стараюсь производить на людей хорошее впечатление.  
б) Люди видят меня таким, каков я на самом деле.

### **Обработка результатов и интерпретация**

Стремление к самоактуализации выражается следующими пунктами теста:

Таблица

1б	26б	51б	76а
2а	27а	52а	77б
3б	28а	53а	78б
4б	29б	54б	79б
5б	30а	55б	80а
6б	31б	56б	81б
7а	32а	57б	82б
8б	33б	58а	83б
9а	34б	59а	84а
10а	35а	60б	85а
11а	36б	61а	86а
12б	37б	62б	87б
13а	38б	63б	88а
14б	39а	64б	89б
15а	40б	65б	90а
16б	41а	66б	91а
17б	42а	67б	92а
18а	43б	68б	93а
19б	44а	69а	94а
20б	45а	70б	95а
21а	46б	71б	96б
22б	47а	72а	97б
23б	48а	73а	98б
24б	49б	74б	99а
25а	50б	75а	100б

Отдельные шкалы вопросника САМОАЛ представлены следующими пунктами:

Ориентация во времени: 1б, 11а, 17б, 24б, 27а, 36б, 54б, 63б, 73а, 80а

Ценности: 2а, 16б, 18а, 25а, 28а, 37б, 45а, 55б, 61а, 64б, 72а, 81б, 85а, 96б, 98б

Взгляд на природу человека: 7а, 15а, 23б, 41а, 50б, 59а, 69а, 76а, 82б, 86а

Потребность в познании: 8б, 24б, 29б, 33б, 42а, 51б, 53а, 54б, 60б, 70б

Креативность (стремление к творчеству): 9а, 13а, 16б, 25а, 28а, 33б, 34б, 43б, 52а, 55б, 61а, 64б, 70б, 71б, 77б

Автономность: 5б, 9а, 10а, 26б, 31б, 32а, 37б, 44а, 56б, 66б, 68б, 74б, 75а, 87б, 92а

Спонтанность: 5б, 21а, 31б, 38б, 39а, 48а, 57б, 67б, 74б, 83б, 87б, 89б, 91а, 92а, 94а

Самопонимание: 4б, 13а, 20б, 30а, 31б, 38б, 47а, 66б, 79б, 93а

Аутосимпатия: 6б, 14бб, 21а, 22б, 32а, 40б, 49б, 58а, 67б, 68б, 79б, 84а, 89б, 95а, 97б

Контактность: 10а, 29б, 35а, 46б, 48а, 53а, 62б, 78б, 90а, 92а

Гибкость в общении: 3б, 10а, 12б, 19б, 29б, 32а, 46б, 48а, 65б, 99а

Примечание: шкалы 1, 3, 4, 8, 10 и 11 содержат по 10 пунктов, в то время как остальные – по 15. Для получения сопоставимых результатов количество баллов по указанным шкалам следует умножить на 1,5.

Можно получить результаты в процентах, решив следующую пропорцию: 15 баллов (максимум по каждой шкале) составляют 100 %, а число набранных баллов составляет  $x$  %.

1. Шкала ориентации во времени показывает, насколько человек живет настоящим, не откладывая свою жизнь «на потом» и не пытаясь найти убежище в прошлом. Высокий результат характерен для лиц, хорошо понимающих экзистенциальную ценность жизни «здесь и теперь», способных наслаждаться актуальным моментом, не сравнивая его с прошлыми радостями и не обесценивая предвкушением грядущих успехов. Низкий результат – это люди, невротически погруженные в прошлые переживания, с завышенным стремлением к достижениям, мнительные и неуверенные в себе.

2. Шкала ценностей. Высокий балл по этой шкале свидетельствует, что человек разделяет ценности самоактуализирующейся личности, к числу которых А. Маслоу относил такие как истина, добро, красота, целостность, отсутствие раздвоенности, жизненность, уникальность, совершенство, свершения, справедливость, порядок, простота, легкость без усилия, игра, самодостаточность. Предпочтение этих ценностей указывает на стремление к гармоничному бытию и здоровым отношениям с людьми, далекое от желания манипулировать ими в своих интересах.

3. Взгляд на природу человека может быть положительным (высокая оценка) или негативным (низкая). Эта шкала описывает веру в людей, в могущество человеческих возможностей. Высокий показатель может интерпретироваться как устойчивое основание для искренних и гармоничных межличностных отношений, естественная симпатия и доверие к людям, честность, непредвзятость, доброжелательность.

4. Высокая потребность в познании характерна для самоактуализирующейся личности, всегда открытой новым впечатлениям. Эта шкала описывает способность к бытийному познанию – бескорыстную жажду нового, интерес к объектам, не связанный прямо с удовлетворением каких-либо потребностей. Такое познание, считает А. Маслоу, более точно и эффективно, поскольку его процесс не искажается желанием и влечением, человек при этом не склонен судить, оценивать и сравнивать. Он просто видит то, что есть, и ценит это.

5. Стремление к творчеству или креативность – неперенный атрибут самоактуализации, которую попросту можно назвать творческим отношением к жизни.

6. Автономность, по мнению большинства гуманистических психологов, является главным критерием психического здоровья личности, ее целостности и полноты. Это понятие тяготеет к таким чертам, как жизненность (aliveness) и самоподдержка (self-support) у Ф. Перлза, направляемость изнутри (inner-directed) у Д. Рисмена, зрелость (ripeness) у К. Роджерса. Самоактуализирующаяся личность автономна, независима и свободна, однако это не означает отчуждения и одиночества. В терминах Э. Фромма автономность – это позитивная «свобода для» в отличие от негативной «свободы от».

7. Спонтанность – это качество, вытекающее из уверенности в себе и доверия к окружающему миру, свойственных самоактуализировавшимся людям. Высокий показатель по шкале спонтанности свидетельствует о том, что самоактуализация стала образом жизни, а не является мечтой или стремлением. Способность к спонтанному поведению фрустрируется культурными нормами, в естественном виде ее можно наблюдать разве что у маленьких детей. Спонтанность соотносится с такими ценностями, как свобода, естественность, игра, легкость без усилия.

8. Самопонимание. Высокий показатель по этой шкале свидетельствует о чувствительности, сензитивности человека к своим желаниям и потребностям. Такие люди свободны от психологической защиты, отделяющей личность от собственной сущности, они не склонны подменять собственные вкусы и оценки внешними социальными стандартами. Показатели по шкалам самопонимания, спонтанности и аутосимпатии, как правило, связаны между собой. Низкий балл по шкале самопонимания свойственен людям неуверенным, ориентирующимся на мнение окружающих. Д. Рисмен

называл таких людей «ориентированными извне» в отличие от «ориентированных изнутри».

9. Аутосимпатия – естественная основа психического здоровья и цельности личности. Низкие показатели имеют люди невротичные, тревожные, не уверенные в себе. Аутосимпатия вовсе не означает тупого самодовольства или некритичного самовосприятия, это просто хорошо осознаваемая позитивная «Я-концепция», служащая источником устойчивой адекватной самооценки.

10. Шкала контактности измеряет общительность личности, ее способность к установлению прочных и доброжелательных отношений с окружающими. В вопроснике САМОАЛ контактность понимается не как уровень коммуникативных способностей личности или навыки эффективного общения, а как общая предрасположенность к взаимно полезным и приятным контактам с другими людьми, необходимая основа синергической установки личности.

11. Шкала гибкости в общении соотносится с наличием или отсутствием социальных стереотипов, способностью к адекватному самовыражению в общении. Высокие показатели свидетельствуют об аутентичном взаимодействии с окружающими, способности к самораскрытию. Люди с высокой оценкой по этой шкале ориентированы на личностное общение, не склонны прибегать к фальши или манипуляциям, не смешивают самораскрытие личности с самопредъявлением – стратегией и тактикой управления производимым впечатлением. Низкие показатели характерны для людей ригидных, не уверенных в своей привлекательности, в том, что они интересны собеседнику и общение с ними может приносить удовольствие.

**Способность к лидерству  
(автор Р. С. Немов)<sup>1</sup>**

Методика предназначена для оценки способности к лидерству. Испытуемый отвечает на 50 вопросов, и по результативности ответов делается вывод, обладает ли он персональными психологическими качествами, необходимыми лидеру. По каждому вопросу возможны ответы либо «а», либо «б».

*Текст опросника*

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?  
а) да, б) нет
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?  
а) да, б) нет
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?  
а) да, б) нет
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?  
а) да, б) нет
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-то?  
а) да, б) нет
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?  
а) да, б) нет
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?  
а) да, б) нет
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?  
а) да, б) нет
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?  
а) да, б) нет

---

<sup>1</sup> Немов Р. С. Психология : учебник. В 3 кн. Кн. 3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. 3-е изд. М., 1998. С. 512–517.

10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?  
а) да, б) нет
11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?  
а) да, б) нет
12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?  
а) да, б) нет
13. Считаете ли вы себя мечтателем?  
а) да, б) нет
14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?  
а) да, б) нет
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих, спортивных и других команд и коллективов?  
а) да, б) нет
16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:  
а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;  
б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.
17. С каким из этих двух мнений вы согласны:  
а) настоящий руководитель должен уметь сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;  
б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.
18. С кем вы предпочитаете работать?  
а) с покорными людьми;  
б) с независимыми и самостоятельными людьми.
19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?  
а) да, б) нет
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?  
а) да, б) нет
21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?  
а) да, б) нет

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер, и нужно принимать решение. Как вы поступите?

а) дадите возможность принять решение наиболее компетентному из вас;

б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

а) да, б) нет

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

а) да, б) нет

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?

а) да, б) нет

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

а) самый компетентный человек;

б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?

а) да, б) нет

28. Уважаете ли вы дисциплину?

а) да, б) нет

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?

а) коллегиальный;

б) авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

а) да, б) нет

32. Какой из следующих двух «портретов» больше напоминает вас?

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете ваше мнение единственно правильным, но остальные с ним не согласны?

- а) промолчу;
- б) буду отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

- а) да, б) нет

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?

- а) да, б) нет

36. Что бы вы предпочли?

- а) работать под руководством хорошего человека;
- б) работать самостоятельно, без руководителя.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов»?

- а) согласен;
- б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

- а) да, б) нет

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

- а) да, б) нет

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

- а) у меня опускаются руки;
- б) у меня появляется сильное желание их преодолеть.

41. Делаете ли вы упреки людям, если они этого заслуживают?

- а) да, б) нет

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдерживать жизненные нагрузки?

- а) да, б) нет

43. Как вы поступите, если вам предложат произвести реорганизацию вашего учреждения?

- а) введу нужные изменения немедленно;
- б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумеете ли вы прервать болтливую беседу, если это необходимо?

- а) да, б) нет

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да, б) нет

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да, б) нет

47. Кем вы предпочли бы стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную;

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да, б) нет

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

а) да, б) нет.

**Обработка результатов.** В соответствии со следующим ключом определяется сумма баллов, полученных испытуемым. За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает 1 балл.

*Ключ:* ответы «а» в вопросах 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 31, 32, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 48;

ответы «б» в вопросах 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 18, 19, 25, 27, 29, 30, 33, 35, 36, 38, 40, 45, 47, 49, 50.

Если сумма баллов оказалась до 25, то качество лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 36 до 40, то качества лидера выражены сильно.

Если сумма баллов больше, чем 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

## Эффективность лидерства (Р. С. Немов)<sup>1</sup>

Этот опросник, в отличие от предыдущего, оценивает не лидерские качества человека, а его возможную практическую деятельность в роли лидера с точки зрения ее потенциальной эффективности. По каждому вопросу возможны ответы либо «а», либо «б».

### *Текст опросника*

1. Стремитесь ли вы к использованию в своей работе новейших достижений?  
а) да, б) нет
2. Стремитесь ли вы к сотрудничеству с другими людьми?  
а) да, б) нет
3. Какой язык в общении с коллегами вы предпочитаете?  
а) краткий, ясный, точный;  
б) эмоциональный, образный, с намеками и подтекстом.
4. Разъясняете ли вы другим причины и основания принимаемых вами решений?  
а) да, б) нет
5. Доверяют ли вам люди, которые постоянно или временно находятся в вашем подчинении?  
а) да, б) нет
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей совместного дела в обсуждение связанных с ним вопросов, если на вас возложена обязанность ими руководить?  
а) да, б) нет
7. Поощряете ли вы у подчиненных вам людей проявление самостоятельности, независимости в работе и инициативы?  
а) да, б) нет
8. Помните ли вы имена тех людей, с которыми общаетесь?  
а) да, б) нет
9. Предоставляете ли вы свободу действий своим подчиненным в достижении тех целей, которые ставите перед ними?  
а) да, б) нет

---

<sup>1</sup> Немов Р. С. Психология : учебник. В 3 кн. Кн. 3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. 3-е изд. М., 1998. С. 517–521.

10. Контролируете ли вы ход выполнения задания вашими подчиненными?  
а) да, б) нет
11. Помогаете ли вы своим подчиненным, если они в этом нуждаются?  
а) да, б) нет
12. Выражаете ли вы благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?  
а) да, б) нет
13. Стремитесь ли вы искать в людях лучшие их качества и ориентироваться на них в совместной работе?  
а) да, б) нет
14. Знаете ли вы о том, как наилучшим образом использовать в работе положительные качества, имеющиеся у ваших подчиненных?  
а) да, б) нет
15. Знаете ли вы интересы и потребности ваших подчиненных?  
а) да, б) нет
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?  
а) да, б) нет
17. Благодарите ли вы сотрудников за работу в присутствии других?  
а) да, б) нет
18. Делаете ли вы замечания своим подчиненным? Если да, то в какой обстановке?  
а) наедине;  
б) в присутствии других.
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своих подчиненных, докладывая об итогах вышестоящему руководителю?  
а) да, б) нет
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?  
а) да, б) нет
21. Стремитесь ли вы доводить до подчиненных всю основную информацию, получаемую от вышестоящих руководителей и организаций?  
а) да, б) нет
22. Раскрываете ли вы подчиненным значение выполняемой ими работы для общего дела?  
а) да, б) нет
23. Оставляете ли вы себе и подчиненным время для планирования работы?  
а) да, б) нет

24. Есть ли у вас план повышения своей профессиональной квалификации либо уровня общего образования?

а) да, б) нет

25. Существует ли у ваших подчиненных план повышения их квалификации (или индивидуальные планы подобного рода)?

а) да, б) нет

26. Регулярно ли вы читаете специальную литературу?

а) да, б) нет

27. Имеете ли вы библиотеку новейшей литературы по вашей специальности?

а) да, б) нет

28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья, сохранении и повышении работоспособности?

а) да, б) нет

29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?

а) да, б) нет

30. Проводите ли вы лично обучение своих подчиненных с целью улучшения качества и повышения эффективности их работы?

а) да, б) нет

31. Знаете ли вы о том, на какие качества работника необходимо ориентироваться при его приеме на работу?

а) да, б) нет

32. С желанием ли вы занимаетесь разбором жалоб и удовлетворением персональных просьб, исходящих от подчиненных?

а) да, б) нет

33. Сохраняете ли вы психологическую дистанцию в общении с подчиненными?

а) да, б) нет

34. Относитесь ли вы к своим подчиненным с вниманием и уважением?

а) да, б) нет

35. Уверены ли вы в себе?

а) да, б) нет

36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?

а) да, б) нет

37. Часто ли вы проявляете творчество в работе?

а) да, б) нет

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах и т. п.?

а) да, б) нет

39. Достаточно ли гибко вы себя ведете при принятии решений и в общении с людьми?

а) да, б) нет

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства, если потребуется?

а) да, б) нет.

За каждый утвердительный ответ на предложенные вопросы («да») испытуемый получает 1 балл, а за каждый отрицательный («нет») – 0 баллов.

*Замечание.* Если эта методика используется для самооценки руководителя, то возникает опасность искажения результатов вследствие субъективной установки показать себя в лучшем свете или просто недостаточного осознания человеком своих особенностей. Поэтому данный опросник рекомендуется вместе с руководителем предлагать его подчиненным, а затем обобщать полученные результаты.

Если испытуемый получит от 30 до 40 баллов, то стиль его руководства (с учетом высказанного выше замечания) считается высокоэффективным.

Если сумма баллов оказалась в пределах от 11 до 29, то стиль руководства рассматривается как среднеэффективный.

Если общая сумма баллов оказалась 10 и меньше, то стиль руководства данного человека рассматривается как малоэффективный и ему не рекомендуется быть руководителем коллектива.

## Какой вы руководитель?<sup>1</sup>

Психологическое содержание общей способности управленческой деятельности непосредственно связано с признаками руководителя, к которым можно отнести следующие:

- умение отличать главное от второстепенного;
- умение сконцентрировать силы на решающем направлении;
- личная воля, ответственность и требовательность;
- владение моделированием и оптимальная мобильность в выборе продуктивного варианта действий;
- рациональная технологичность в управлении;
- умение выйти за рамки непродуктивных стереотипов-блокираторов и др.

Компетентный и опытный руководитель не будет подменять свой персонал, но всегда окажет помощь своему сотруднику в нестандартных ситуациях. Предъявляя высокую требовательность к ним, руководитель оперативно осуществляет функциональный маневр кадрами.

Данные и другие аспекты управленческой деятельности руководителя заложены и использованы в содержании текста. Он апробирован, проверен на валидность и пригоден для проведения самооценки руководителями основных управленческих способностей. Для этого необходимо отрицательно или утвердительно («да» или «нет») ответить на следующие вопросы:

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавлявшемуся вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных или слабых руководителей?

---

<sup>1</sup> Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию : науч.-практ. пособие. Киев, 1994. С. 87–89.

6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий и антипатий в кадровых назначениях?

7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, переборами в материально-техническом снабжении и др.)?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Теперь подсчитаем баллы. Ответы «да» на вопросы 1, 6, 7, 9, 10 оцениваются в 1 балл, на вопросы 5, 14 – в 2 балла. Ответы «нет» на вопросы 2, 3, 12 оцениваются в 1 балл, на вопросы 4, 8, 11, 13 – в 2 балла. Все остальные ответы оцениваются как 0 баллов. Максимально возможное количество баллов – 20.

От 0 до 5. По складу вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и др., – не надо колебаться.

От 6 до 10. Нельзя сказать, что вы сильный линейный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и к мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопро-

сам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15. Вы относитесь к типу руководителя-организатора, умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним вы причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) задания, проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиваться решения принципиальных проблем, не останавливаетесь перед взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно.

Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям и помощникам, время от времени контролируйте исполнение.

От 16 до 20. Вы можете вывести из прорыва подразделение, но вам трудно работать в «текучке». Вы ищете острые ситуации, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, вы не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

## Оценка стиля управления<sup>1</sup>

Предлагается в утвердительной форме объективно ответить на вопросы, касающиеся вашего характера, отношений, привычек, склонностей; обвести кружком номера тех из них, которые соответствуют вашему поведению и отношению к людям. Если вы никогда не сталкивались с некоторыми из этих ситуаций, постарайтесь представить, как бы вы могли повести себя в них.

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.

2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.

3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.

4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.

5. Мои родители редко заставляли делать меня то, что я не хотел.

6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.

8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерений делать что-либо.

9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.

10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.

11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражение.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного выполнения моих приказаний и распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и ответственным руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни плохого, ни хорошего.

---

<sup>1</sup> Подоляк Я. В. Личность и коллектив: психология военного управления. М., 1989. С. 23–28.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь вырабатывать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных нужно хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. Я часто теряю от возбуждения контроль за своими чувствами.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди своих подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким – подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие интеллектуальные и эмоциональные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве – распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли командира.

49. Подчиненные – безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины я строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

### Ключ-таблица к тесту стиля управления

Стиль управления	Номера утверждений	Сумма ответов
Авторитарно-единоличный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Пассивно-попустительский	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Едилично-демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

Точно определить стиль управления с помощью данного теста довольно сложно. Здесь требуется не только самооценка, но и анализ практической деятельности руководителя. Тем не менее, подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в ключ-таблицу, можно определить степень выраженности авторитарно-единоличного, пассивно-попустительского или единолично-демократического стиля управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности будет различной: минимальной (0–7), средней (8–13), высокой (14–20).

Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль руководства считается неустойчивым и неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительным является сочетание авторитарного и демократического стилей, когда руководитель применяет более гибкие методы работы с людьми.

Для более полной характеристики индивидуального стиля и последующего совершенствования его можно руководствоваться следующими пояснениями.

#### Характеристика индивидуального стиля управления

##### *Авторитарно-единоличный*

*Минимальная (0–7):* проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых командных навыках, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.

*Средняя (8–13):* отражает хорошие лидерские качества, умение командовать действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.

*Высокая (14–20):* раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткую требовательность, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им само-

стоятельность, чрезмерную резкость в критике и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, игнорирование общественного мнения.

*Пассивно-попустительский*

*Минимальная (0–7):* проявляется в неустойчивом желании работать с людьми, неумении ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенности и нечеткости в распределении обязанностей, импульсивности в критике недостатков подчиненных, слабой требовательности и ответственности.

*Средняя (8–13):* отражает стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, податливость к постороннему влиянию и страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерную мягкость к нарушителям, склонность к уговариванию.

*Высокая (14–20):* показывает полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенную внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заискивание и панибратство.

*Единолично-демократический*

*Минимальная (0–7):* свидетельствует о слабом стремлении быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытке направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторой неуверенности в своих командно-организаторских качествах.

*Средняя (8–13):* раскрывает устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о подчиненных, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, реагировать на критику и опираться на актив, умение убеждать и разъяснять приказы, сочетать поощрение и принуждение, использовать просьбы и прислушиваться к предложениям подчиненных, развивать коллективное мнение.

*Высокая (14–20):* отражает умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать высококонструктивную атмосферу в коллективе.

**Руководитель глазами подчиненных<sup>1</sup>**

Успех руководителя во многом зависит от его умения построить правильные отношения с подчиненными. Доверие к руководителю, признание его авторитета, хороший деловой контакт, близость к людям обеспечивают хороший климат и дисциплину в организации.

Перед руководителем, особенно только начинающим работать с данной организацией, всегда возникает необходимость объективно оценить отношения, которые складываются или сложились с подчиненными. Для этой цели руководитель может воспользоваться шкалой *начальник – подчиненный* (НП). Шкала НП предназначена для оперативной оценки характера отношения подчиненных к своему руководителю. Она состоит из 20 вопросов (утверждений), с каждым из которых испытуемый может согласиться (ответ «да») или не согласиться (ответ «нет»).

С помощью соответствующих вопросов можно оценить 3 параметра в отношении подчиненных к руководителю и определить степень совместимости:

– *компетентность руководителя, его профессиональное мастерство* (вопросы 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19);

– *эмоциональность руководителя, его умение проявлять чуткость и доброту, внимание и человечность* (вопросы 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20);

– *требовательность и справедливость руководителя, его умение взаимодействовать с подчиненными* (вопросы 3, 6, 9, 12, 15, 18).

Вопросы можно задавать устно или письменно в следующей последовательности:

1. Руководитель – отличный специалист.
2. У меня хорошие взаимоотношения с руководителем.
3. Руководитель – справедливый человек.
4. Руководитель умело обучает меня моим профессиональным обязанностям.
5. Руководитель – чуткий человек.
6. Слово руководителя для меня – закон.
7. Руководитель умело организует мою деятельность.
8. Я вполне доволен руководителем.
9. Руководитель достаточно требователен ко мне.

---

<sup>1</sup> Подоляк Я. В. Личность и коллектив: психология военного управления. М., 1989. С. 248–249.

10. Руководитель всегда может дать разумный совет. Я полностью доверяю руководителю.
12. Оценка руководителя очень важна для меня.
13. Руководитель всегда инициативен и находчив.
14. Работать с руководителем – одно удовольствие.
15. Руководитель уделяет мне много внимания.
16. Руководитель знает мои способности и интересы.
17. Руководитель всегда понимает мое настроение.
18. Руководитель всегда готов выслушать меня и дать совет.
19. Руководитель зря не накажет.
20. Я всегда готов поделиться с руководителем своими мыслями и заботами.

Каждый ответ оценивается в 1 балл. Для руководителя интересен не только суммарный показатель, но и показатели по каждому параметру. Чем выше итоговый показатель по шкале или по любому компоненту, тем выше совместимость испытуемого с руководителем, тем благоприятнее складываются их отношения с точки зрения испытуемого.

## Способны ли вы стать руководителем?<sup>1</sup>

Говорят, что плох тот солдат, который не мечтает стать генералом. Однако прежде чем претендовать на высокие руководящие должности, неплохо было бы проверить, есть ли для этого у вас подходящие предпосылки. Ну а если вы уже являетесь руководителем (пусть даже небольшого коллектива), то все равно проверьте себя: предлагаемый тест – это дополнительная возможность оценить свои возможности и склонности, повод для серьезных размышлений.

Прочитав вопрос, на отдельном листе бумаги запишите его номер и рядом буквенное обозначение того варианта ответа, который соответствует вашим привычкам и характеру. Далее, пользуясь таблицей-ключом, подсчитайте сумму баллов, набранную вами в результате самооценки. В зависимости от полученного результата вы можете ответить на вопрос, способны ли вы стать руководителем и насколько ярко эта способность выражена.

1. *Представьте себе, что с завтрашнего дня вам предстоит руководить большой группой сотрудников, которые несколько старше вас по возрасту. В этом случае вы бы опасались:*

а) что можете оказаться менее осведомленным в сути дела, чем они;

б) что вас будут игнорировать и оспаривать принимаемые вами решения;

в) что не удастся выполнить работу на том уровне, как вам бы хотелось.

2. *Если вас в каком-либо деле постигнет крупная неудача, то вы:*

а) постараетесь утешиться, пренебрегая ею, считая случившееся несущественным, и направитесь рассеяться, например на концерт;

б) начнете лихорадочно раздумывать, нельзя ли свалить вину на кого-нибудь другого или, в крайнем случае, на объективные обстоятельства;

в) проанализируете причины неудачи, оценивая, в чем был ваш собственный промах или как исправить дело;

г) испытаете отчаяние, впадете в депрессию, у вас «опустятся руки».

---

<sup>1</sup> Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию : науч.-практ. пособие. Киев, 1994. С. 28–31.

3. *Какое из нижеперечисленных качеств или черт наиболее подходит вам:*

а) скромный, общительный, снисходительный, впечатлительный, добродушный, медлительный, послушный;

б) приветливый, настойчивый, энергичный, находчивый, требовательный, решительный;

в) работающий, уверенный в себе, сдержанный, старательный, исполнительный, логичный.

4. *Считаете ли вы, что большинство людей:*

а) любят работать хорошо и старательно;

б) добросовестно относятся к работе только тогда, когда их труд оплачивается должным образом;

в) считают работу необходимостью, не более.

5. *Руководитель должен нести ответственность за:*

а) поддержание хорошего настроения в коллективе (тогда и с работой не будет хлопот);

б) отличное и своевременное выполнение заданий (будут довольны начальники и подчиненные).

6. *Представьте себе, что вы являетесь руководителем какого-либо коллектива и должны в течение недели представить вышестоящему начальству план определенных работ. Как вы поступите?*

а) составите проект плана, доложите о нем начальству и попросите поправить, если что не так;

б) выслушаете мнение подчиненных, специалистов, после чего составите план, принимая только те из высказанных предложений, которые согласуются с вашей точкой зрения;

в) поручите составить проект плана подчиненным и не станете вносить в него никаких существенных поправок, послав для согласования в вышестоящую инстанцию своего заместителя или другого компетентного работника;

г) проект плана разработаете совместно со специалистами, после чего доложите о плане руководству, обосновывая и отстаивая его положения.

7. *На ваш взгляд, наилучших результатов достигает тот руководитель, который:*

а) бдительно следит, чтобы все подчиненные точно выполняли свои функции и задания;

б) подключает подчиненных к решению общей задачи, руководствуясь принципом: «Доверяй, но проверяй»;

в) заботится о работе, но за суматохой дел не забывает о тех, кто ее выполняет.

8. *Работая в каком-либо коллективе, считаете ли вы ответственность за свою собственную работу равнозначной вашей ответственности за итоги работы всего коллектива в целом?*

- а) да;
- б) нет.

9. *Ваше мнение или поступок встречен критически другими. Как вы будете вести себя?*

а) не поддадитесь мгновенной защитной реакции и не поспешите с возражениями, а сумеете трезво взвесить все «за» и «против»;

б) не спасуете, а постараетесь доказать преимущества своего воззрения;

в) в силу вспыльчивости характера не сумеете скрыть свою досаду и, возможно, обидитесь и разгневаетесь;

г) промолчите, но взгляда своего не измените, поступать будете по-прежнему.

10. *Что лучше решает воспитательную задачу и приносит наибольший успех?*

- а) поощрение;
- б) наказание.

11. *Хотели бы вы:*

а) чтобы другие видели в вас хорошего друга;

б) чтобы никто не усомнился в вашей честности и решимости оказать помощь в нужный момент;

в) вызвать у окружающих восхищение вашими качествами и достижениями.

12. *Любите ли вы принимать самостоятельные решения?*

- а) да;
- б) нет.

13. *Если вы должны принять важное решение или дать заключение по тому или иному ответственному вопросу, то:*

а) стараетесь сделать это безотлагательно и, сделав, не возвращаетесь снова и снова к этому делу;

б) делаете это быстро, но потом долго терзаетесь сомнениями: «а не лучше ли было сделать иначе»;

в) стараетесь не делать никаких шагов как можно дольше.

Таблица

а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	-	1	4	-	4	-	-	-	-
г	-	0	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-

Теперь по таблице определите набранное число очков. Объективный результат вы получите лишь в том случае, если на поставленные вопросы отвечали с предельной откровенностью.

### *Интерпретация результатов*

*Если вы набрали больше 40 очков, значит, у вас много задатков стать хорошим руководителем с современным стилем поведения. Вы верите в людей, их знания и добрые качества, требовательны к себе и своим коллегам. Не станете терпеть в своем коллективе лодырей, не будете стараться завоевать дешевый авторитет. Для добросовестных подчиненных будете не только начальником, но и хорошим товарищем, который в трудных ситуациях сделает все возможное для оказания помощи словом и делом.*

*Если вы набрали от 10 до 40 очков, то вы:* могли бы руководить определенными объектами и работами, но нередко сталкивались бы с трудностями (и тем чаще, чем меньше очков вы набрали). Старались бы быть для своих подчиненных опекуном, но иногда могли бы выместить на них свое дурное настроение и гнев; оказывали бы им помощь и давали разного рода советы, невзирая на то, есть ли в этом необходимость.

*Если вы набрали менее 10 очков, то:* скажем откровенно, что у вас мало шансов достичь успеха в качестве руководителя. Разве только если у вас хватит силы воли пересмотреть многие взгляды и отказаться от укоренившихся привычек. Прежде всего, нужно обрести веру в людей и самого себя.

## **Как вы справляетесь с делегированием полномочий?<sup>1</sup>**

Данная методика предназначена для диагностирования умения делегировать полномочия. Методика содержит 16 вопросов, на каждый из которых обследуемый должен ответить «да» или «нет».

1. Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня? Берете ли работу на дом?

2. Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?

3. Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?

4. Удастся ли вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы вам?

5. Знает ли ваш коллега, подчиненный (или ваш шеф) ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?

6. Хватает ли вам времени на планирование ваших задач и деятельности?

7. Бывает ли «завален» ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?

8. Занимаетесь ли вы делами и проблемами из той сферы деятельности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?

9. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важные задачи, чтобы выполнять другие?

10. Часто ли вам приходится «поспешать», чтобы соблюсти важные сроки?

11. Расходуете ли вы время на рутинную работу, которую могли бы сделать другие?

12. Сами ли вы диктуете большую часть своих памятных записок, корреспонденции и отчетов?

13. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?

14. Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?

---

<sup>1</sup> Психология: Все тесты / сост. А. А. Петрова. М., 2013. С. 161–163.

15. Стремитесь ли вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?

16. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

Подсчитайте теперь, сколько раз вы ответили утвердительно:

0–3 ответа «да»: вы делегируете полномочия отлично;

4–7 ответов «да»: у вас еще есть резервы для улучшения делегирования;

8 и более ответов «да»: похоже, что делегирование представляет для вас серьезную проблему. Решению этой проблемы вы должны уделить первостепенное внимание.

**Диагностика уровня самооценки личности  
руководителя<sup>1</sup>**

Вам предлагается набор из 40 профессионально-деловых и личностных качеств. Из этого набора выберите качества, присущие вам (т. е. достаточно устойчиво проявляющиеся в особенностях вашего поведения и деятельности), затем подчеркните их. При выборе качеств постарайтесь быть максимально честными.

Адаптивность

Активность

Гибкость мышления и деятельности

Готовность к разумному риску

Дисциплинированность

Инициативность

Коллективизм

Коммуникабельность

Надежность

Настойчивость

Объективность

Обязательность

Организованность

Ответственность

Открытость

Прагматичность

Принципиальность

Решительность

Самокритичность

Самолюбие

Самообладание

Самостоятельность

Системность в работе

Смелость

Справедливость

Стремление к самосовершенствованию

Стремление к успеху

Стрессоустойчивость

Тактичность

---

<sup>1</sup> Психология: Все тесты / сост. А. А. Петрова. М., 2013. С. 164–167.

Твердость  
Творчество  
Требовательность  
Уверенность в себе  
Управленческая компетентность  
Умение делегировать свои полномочия  
Умение организовать деятельность  
Умение увидеть главное  
Целеустремленность  
Честность  
Эрудированность

**Обработка результатов:** подсчитайте количество выделенных вами качеств и разделите это число на число качеств в предлагаемом списке, т. е. на 40. Полученный результат теоретически может находиться в пределах от 0 до 1. Оцените уровень своей самооценки в соответствии с предлагаемым ключом:

Если число находится в пределах от 0,35 до 0,65, то это свидетельствует о наличии оптимальной самооценки. Если число находится в пределах от 0,20 до 0,34, то это свидетельствует об умеренно заниженной самооценке. Если число находится в пределах от 0,66 до 0,80, то это свидетельствует об умеренно завышенной самооценке. Если полученное число меньше 0,20 или больше 0,80, то это свидетельствует о наличии соответственно неадекватно заниженной или неадекватно завышенной самооценки.

## Оценка предрасположенности к управленческой деятельности<sup>1</sup>

Эта методика позволяет получить информацию о предрасположенности к управленческой деятельности, зависящей от биологически и генетически закрепленных типологических признаков. Методика предусматривает проведение трех проб:

- Определение ведущего глаза.
- Переплетение пальцев.
- Скрещивание рук.

Проба «Определение ведущего глаза». Необходим лист белой бумаги размером 5x10 см с отверстием 1x1 см в центре. Фиксируйте предмет, находящийся на расстоянии 2–3 м, глядя на него через отверстие в листе бумаги двумя глазами (лист надо держать на расстоянии 30–40 см от глаз). Поочередно закройте правый и левый глаз. Ведущим считается тот, при закрытии которого предмет исчезает из поля зрения.

Проба «Переплетение пальцев». Переплетите быстро, не задумываясь, пальцы. Повторите процедуру несколько раз. Если сверху всегда оказывается большой палец правой руки, то она у вас преобладает. Если сверху ложится большой палец левой руки, то ведущая рука, соответственно, – левая.

Проба «Скрещивание рук» (или «поза Наполеона»). Скрестите быстро, не задумываясь, руки на уровне груди. Если правая кисть ложится первой на левое предплечье, оказываясь на нем сверху, а левая располагается под правым предплечьем, значит, ведущей является правая рука, и наоборот.

Исследования, проведенные среди большого количества руководителей по данной методике, позволили прийти к следующим выводам. В группе «лучших» руководителей наблюдались такие 3 профиля типических особенностей:

- сочетание правого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П–Л–П);
- сочетание правого ведущего глаза, правого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П–П–П);

---

<sup>1</sup> Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности : пособие для специалистов, работающих с персоналом. М., 1996. С. 253–254.

– сочетание левого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и левого типа скрещивания рук (тип Л–Л–Л).

Средней психологической пригодности к управленческой деятельности соответствовали профили П–Л–Л, Л–П–П, Л–П–Л, низкой – соответственно Л–Л–П и П–П–Л.

Отмечается, что руководители с левым ведущим глазом более консервативны и скептичны, чем с правым. Они мыслят несколько медленнее по сравнению с «правоглазыми». У них сильнее выражено стремление к признанию, они более агрессивны и устремлены к независимости. «Левоглазые» более тревожны, более эмоциональны, менее устойчивы к стрессу, менее адаптивны, хотя и более активны.

«Правоглазые» являются более гибкими, спокойнее относятся к переменам, не боятся нового. Их поведение более адаптивно, они социабельнее и контактнее, чем «левоглазые». У них меньше выражена потребность в самоизоляции и больше – в единении.

Работники с правым типом переплетения пальцев более недоверчивы, фиксированы на неудачах, склонны к соперничеству. У них ярче выражена самодостаточность, стремление к независимости, самостоятельности. С левым типом – более социабельны, доверчивы, уступчивы и терпимы. У них ярче выражена предрасположенность к групповой деятельности и «чувство локтя».

## Полярные профили изучения подчиненных<sup>1</sup>

Методика полярных профилей позволяет осуществить анализ как самохарактеристик подчиненных, так и независимых характеристик о них. Эти характеристики дают сам подчиненный, его непосредственный начальник, его коллеги по работе и др. (каждый на отдельном бланке).

Самооценка подчиненного и оценка окружающими производится по 10-балльной системе. Полученные оценки затем переносятся на отдельный итоговый бланк и отражаются графически в виде профилей (каждая оценка отражается особым способом). Преимущества методики в том, что она позволяет оперативно выявить уровень как самооценки подчиненного, так и оценки его окружающими. Кроме того, заполнение бланка методики связано с осуществлением подчиненным анализа своих собственных личностных и интеллектуальных качеств, активизацией его размышлений о самом себе.

Бланк методики полярных профилей

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Вспыльчивый											Сдержанный
Лицемерный											Искренний
Пессимист											Оптимист
Тревожный											Спокойный
Разбросанный											Целеустремленный
Замкнутый											Общительный
Легкомысленный											Серьезный
Возбудимый											Уравновешенный
Уступчивый											Принципиальный
«Высочка»											Скромный
Безвольный											Волевой
Глупый											Умный
Агрессивный											Миротлюбивый
Ранимый											Невозмутимый
Грубоватый											Тактичный
Ленивый											Трудолюбивый
Черствый											Добрый
Пассивный											Активный
Самовлюбленный											Самокритичный

<sup>1</sup> Методика составлена по: Самоукина Н. Практический психолог в школе: лекции, консультирование, тренинги. М., 1997. Методика опробована в ряде фирм, учреждений и организаций.

После оформления итогового бланка предметом анализа руководителем становятся следующие вопросы:

– какие качества подчиненный оценивает либо предельно низко (на 1–2 балла), либо предельно высоко (на 9–10 баллов) и почему;

– какие качества подчиненного окружающие оценивают либо предельно низко (на 1–2 балла), либо предельно высоко (на 9–10 баллов) и почему;

– какие качества и подчиненный, и окружающие затруднились оценить и почему.

## Определение ценностных ориентаций<sup>1</sup>

Система ценностных ориентаций определяет содержательную сторону направленности личности и составляет основу ее отношений к окружающему миру, к другим людям, к себе самой, основу мировоззрения и ядро мотивации жизненной активности, основу жизненной концепции и «философии жизни».

Наиболее распространенной в настоящее время является методика измерения ценностных ориентаций М. Рокича, основанная на прямом ранжировании списка ценностей. М. Рокич различает два класса ценностей:

– *терминальные* – убеждения в том, что какая-то конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться;

– *инструментальные* – убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации.

Это деление соответствует традиционному делению на ценности-цели и ценности-средства.

Респонденту предъявляются два списка ценностей (по 18 в каждом) либо на листах бумаги в алфавитном порядке, либо на карточках. В списках испытуемый присваивает каждой ценности ранговый номер, а карточки раскладывает по порядку значимости. Последняя форма подачи материала дает более надежные результаты. Вначале предъявляется набор терминальных, а затем набор инструментальных ценностей.

Инструкция: «Сейчас вам будет предъявлен набор из 18 карточек с обозначением ценностей. Ваша задача – разложить их по порядку значимости для вас как принципов, которыми вы руководствуетесь в вашей жизни.

Каждая ценность написана на отдельной карточке. Внимательно изучите карточки и, выбрав ту, которая для вас наиболее значима, поместите ее на первое место. Затем выберите вторую по значимости ценность и поместите ее вслед за первой. Затем то же самое проделайте со всеми оставшимися карточками. Наименее важная останется последней и займет 18-е место.

---

<sup>1</sup> Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты : учеб. пособие. Самара, 1998. С. 637–641.

Работайте не спеша, вдумчиво. Если в процессе работы вы измените свое мнение, то можете исправить свои ответы, поменяв карточки местами. Конечный результат должен отражать вашу истинную позицию».

Стимульный материал

*Список А (терминальные ценности):*

- активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни);
- жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом);
- здоровье (физическое и психическое);
- интересная работа;
- красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и в искусстве);
- любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком);
- материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);
- наличие хороших и верных друзей;
- общественное признание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе);
- познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие);
- продуктивная жизнь (максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей);
- развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование);
- развлечения (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей);
- свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках);
- счастливая семейная жизнь;
- счастье других (благополучие, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом);
- творчество (возможность творческой деятельности);
- уверенность в себе (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений).

*Список Б (инструментальные ценности):*

- аккуратность (чистоплотность), умение содержать в порядке вещи, порядок в делах;

- воспитанность (хорошие манеры);
- высокие запросы (высокие требования к жизни и высокие притязания);
- жизнерадостность (чувство юмора);
- исполнительность (дисциплинированность);
- независимость (способность действовать самостоятельно, решительно);
- непримиримость к недостаткам в себе и других;
- образованность (широта знаний, высокая общая культура);
- ответственность (чувство долга, умение держать слово);
- рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманые, рациональные решения);
- самоконтроль (сдержанность, самодисциплина);
- смелость в отстаивании своего мнения, своих взглядов;
- твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями);
- терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать другим их ошибки и заблуждения);
- широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки);
- честность (правдивость, искренность);
- эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе);
- чуткость (заботливость).

Достоинством методики является универсальность, удобство и экономичность в проведении обследования и обработке результатов, гибкость – возможность варьировать как стимульный материал (списки ценностей), так и инструкции. Существенным ее недостатком является влияние социальной желательности, возможность неискренности. Поэтому особую роль в данном случае играет мотивация диагностики, добровольный характер тестирования и наличие контакта между психологом и испытуемым. Методику не рекомендуется применять в целях отбора и экспертизы.

Для преодоления указанных недостатков и более глубокого проникновения в систему ценностных ориентаций возможны изменения инструкции, которые дают дополнительную диагностическую информацию и позволяют сделать более обоснованные выводы. Так, после основной серии можно попросить испытуемого ранжировать карточки, отвечая на следующие вопросы:

«В каком порядке и в какой степени (в процентах) реализованы данные ценности в вашей жизни?»

«Как бы вы расположили эти ценности, если бы стали таким, каким мечтали?»

«Как, на ваш взгляд, это сделал бы человек, совершенный во всех отношениях?»

«Как сделало бы это, по вашему мнению, большинство людей?»

«Как это сделали бы вы 5 или 10 лет назад?»

«Как это сделали бы вы через 5 или 10 лет?»

«Как ранжировали бы карточки близкие вам люди?»

Анализируя иерархию ценностей, следует обратить внимание на их группировку испытуемым в содержательные блоки по разным основаниям. Так, например, выделяются «конкретные» и «абстрактные» ценности, ценности профессиональной самореализации и личной жизни и т. д.

Инструментальные ценности могут группироваться в этические ценности, ценности общения, ценности дела, индивидуалистические и конформистские ценности, альтруистические ценности, ценности самоутверждения и ценности принятия других и т. д.

Это далеко не все возможности субъективного структурирования системы ценностных ориентаций. Необходимо попытаться уловить индивидуальную закономерность. Если не удается выявить ни одной закономерности, можно предположить несформированность у респондента системы ценностей или даже неискренность ответов. Обследование лучше проводить индивидуально, но возможно и групповое тестирование.

**Диагностика ведущего состояния  
«я» в управленческом общении<sup>1</sup>**

Оцените приведенные высказывания в баллах от 0 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящее вокруг.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удастся увидеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны, безусловно, следовать указаниям родителей.
16. Я – увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека – объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам таблицы:

- 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 (Д – «Дитя»);
- 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 (В – «Взрослый»);
- 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 (Р – «Родитель»).

Расположите соответствующие символы в порядке убывания. Если у вас получилась формула **ВДР**, то значит, что вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны и непо-

---

<sup>1</sup> Психология: Все тесты / сост. А. А. Петрова. М., 2013. С. 190–195.

средственны, не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества и впредь. Они помогут вам в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом, творчеством.

Сочетание ***РДВ*** свидетельствует о категоричности и самоуверенности. «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь и не заботясь о последствиях. Все это может осложнить процесс общения с подчиненными.

Сочетание ***ДВР*** говорит о непосредственности и эмоциональности как главных составляющих процесса общения. Но эти качества хороши до определенных пределов. Если они начинают мешать общению, то пора взять эмоции под контроль.

## Методика оценки эмпатичности руководителя<sup>1</sup>

Способность к сопереживанию – эмпатии – понимается в психологии как эмоциональная отзывчивость, чувствительность и внимание к другим людям, их проблемам, горестям и радостям. Эмпатия проявляется в стремлении оказывать помощь и поддержку. Такое отношение к людям подразумевает развитие гуманистических ценностей личности, без чего невозможна ее полная самореализация. Поэтому развитие эмпатии сопровождает личностный рост и становится одним из его ведущих признаков. Эмпатия помогает человеку соединиться с миром людей и не ощущать в нем своего одиночества. Эмпатичность руководителя позволяет ему лучше понимать своих подчиненных, всемерно учитывать «человеческий фактор» в процессе управленческой деятельности.

Для диагностики способности к эмпатии может быть применен опросник А. Мехрабиена и Н. Эпштейна, состоящий из 33 предложений-утверждений. Прочитайте приведенные утверждения и, ориентируясь на то, как вы ведете себя в подобных ситуациях, выразите свое согласие «+» или несогласие «-» с каждым из них.

1. Меня огорчает, когда вижу, что незнакомый человек чувствует себя среди других людей одиноко.
2. Люди преувеличивают способность животных чувствовать и переживать.
3. Мне неприятно, когда люди не умеют сдерживаться и открыто проявляют свои чувства.
4. Меня раздражает в несчастных людях то, что они сами себя жалеют.
5. Когда кто-то рядом со мной нервничает, я тоже начинаю нервничать.
6. Я считаю, что плакать от счастья глупо.
7. Я близко к сердцу принимаю проблемы своих друзей.
8. Иногда песни о любви вызывают у меня много чувств.
9. Я сильно волнуюсь, когда должен (должна) сообщить людям неприятное для них известие.
10. На мое настроение сильно влияют окружающие люди.

---

<sup>1</sup> Практическая психология для менеджеров. М. : Наука, 1996. С. 101–103.

11. Я считаю иностранцев холодными и бесчувственными.
12. Мне хотелось бы получить профессию, связанную с общением с людьми.
13. Я не слишком расстраиваюсь, когда мои друзья поступают необдуманно.
14. Мне очень нравится наблюдать, как люди принимают подарки.
15. По-моему, одинокие люди чаще бывают недоброжелательными.
16. Когда я вижу плачущего человека, то я сам (сама) расстраиваюсь.
17. Слушая некоторые песни, я порой чувствую себя счастливым (счастливой).
18. Когда я читаю книгу (роман, повесть и т. п.), то так переживаю, как будто все, о чем читаю, происходит на самом деле.
19. Когда я вижу, что с кем-то плохо обращаются, то всегда сержусь.
20. Я могу оставаться спокойным (спокойной), даже если все вокруг волнуется.
21. Если мой друг или подруга начинают обсуждать со мной свои проблемы, я стараюсь перевести разговор на другую тему.
22. Мне неприятно, когда люди, смотря кино, вздыхают и плачут.
23. Чужой смех меня не заряжает.
24. Когда я принимаю решение, отношение других людей к нему, как правило, роли не играет.
25. Я теряю душевное спокойствие, если окружающие чем-то угнетены.
26. Я переживаю, если вижу людей, легко расстраивающихся из-за пустяков.
27. Я очень расстраиваюсь, когда вижу страдания животных.
28. Глупо переживать по поводу того, что происходит в кино или о чем читаешь в книге.
29. Я очень расстраиваюсь, когда вижу беспомощных старых людей.
30. Чужие слезы вызывают у меня раздражение.
31. Я очень переживаю, когда смотрю фильм.
32. Я могу оставаться равнодушным (равнодушной) к любому волнению вокруг.
33. Маленькие дети плачут без причины.

*Обработка результатов.* Сопоставьте свои ответы с ключом и подсчитайте количество совпадений:

<b>Ответ</b>	<b>Номера утверждений-предложений</b>			
Согласен «+»	1, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 16, 17, 18, 19,25,26,27,29,31			
Не согласен «-»	2,3,4,6, 11, 13. 15,20,21,22, 23, 24, 28, 30, 32, 33			
<b>Пол</b>	<b>Уровень эмпатических тенденций</b>			
	Высокий	Средний	Низкий	Очень низкий
<i>Мужчины</i>	33–26	25–17	16–8	7–0
<i>Женщины</i>	33–30	29–23	22–17	16–0

Обратите внимание на то, что уровень эмпатических тенденций в среднем выше у женщин. Вероятно, это связано с влиянием культурных особенностей, ожиданий и стереотипов, проявляющихся в поощрении большей чуткости и отзывчивости у женщин и большей сдержанности и невозмутимости у мужчин. В целом же необходимо помнить о возможности развития способности к эмпатии по мере личностного роста и стремления к самоактуализации.

## Методика оценки уверенности в себе<sup>1</sup>

Одним из важных психологических условий успешной деятельности руководителя является уверенность в своих силах. Чувство уверенности может быть привитым с детства, но может вырабатываться и целенаправленно. Для определения адекватности собственной оценки уверенности в себе ответьте на следующие вопросы.

1. Часто ли вы ощущаете внезапную усталость, хотя, в сущности, вы не переутомились?
2. Бывает ли с вами, что вы вдруг испытываете неуверенность – заперли ли вы за собой дверь?
3. Часто ли вы огорчаетесь без определенной причины?
4. Безразлично ли вам, когда, находясь в театре, вы сидите в середине ряда?
5. Трудно ли вам настроиться на чей-то неожиданный визит?
6. Пугаетесь ли вы иной раз, когда звонит телефон?
7. Часто ли вам снятся сны?
8. Быстро ли вы принимаете решения?
9. Неприятно ли вам, если вы обнаруживаете на своей одежде пятно и приходится в таком виде куда-то идти?
10. Любите ли вы заводить новые знакомства?
11. Бывает ли с вами, что перед поездкой в отпуск вы вдруг отказываетесь от нее?
12. Просыпаетесь ли вы ночью с ощущением сильного голода?
13. Хочется ли вам порой остаться наедине с самим собой?
14. Если вы пришли в ресторан один (одна), присаживаетесь ли вы за столик, за которым сидят посетители, хотя есть свободный стол?
15. Руководствуетесь ли вы в своих поступках, главным образом, тем, чего ожидают от вас другие?

*Обработка результатов.* Вы получите по 1 очку за утвердительные ответы на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15 и за отрицательные ответы на вопросы 7, 8, 9, 10, 13, 14. Другими словами, максимально возможное количество баллов равно 15.

*О очков:* вы в такой степени самоуверенны, что можно предположить, что вы не вполне откровенны в своих ответах.

---

<sup>1</sup> Вечер Л. С. Секреты делового общения. Минск, 1996. С. 40–41.

*1–4 очка:* вы свободны от опрометчивых поступков, свойственных неврастеникам. Некоторая доля неуверенности является не недостатком, а доказательством гибкости вашей психики.

*5–8 очков:* у вас ярко выраженная потребность чувствовать себя уверенно. Другие люди почти всегда могут на вас положиться. Правда, из-за этой вашей черты иногда страдает непосредственность выражения чувств.

*9–12 очков:* ваша потребность быть уверенным в себе настолько сильна, что вам грозит опасность зачастую видеть вещи не такими, какие они есть на самом деле, а такими, какими они соответствуют вашим представлениям. Если вы не готовы хотя бы изредка отваживаться на «прыжок в неизвестное», то в вашей жизни будет крайне мало счастливых мгновений.

*13–15 очков:* ваш страх перед непредвиденными ситуациями настолько велик, что даже, например, выигрывая в лото, вы и тут прежде всего испытываете сомнения. Потребность устойчивости, стабильности вполне понятна, но когда она вырастает до таких размеров, то малейшее изменение обстоятельств разрушает у вас чувство уверенности в себе. Если довести эту мысль до логического конца, то речь пойдет об отказе от развития собственной личности. Если вы хотите преодолеть это, то вам придется заставить себя примириться с некоторой долей неуверенности.

## Ведущий или ведомый?<sup>1</sup>

Каждый из нас подвержен влиянию других людей и, в свою очередь, сам влияет на них с той или иной целью. Политики, педагоги, врачи, журналисты, актеры, менеджеры делают это в силу специфики своей профессии. Если вы хотите узнать, обладаете ли вы способностью влиять на окружающих, ответьте, пожалуйста, либо «да», либо «нет» на следующие вопросы.

1. Как, по-вашему, подошла бы вам профессия актера или политика?

2. Раздражают ли вас люди, которые стремятся одеваться и вести себя экстравагантно?

3. Можете ли вы разговаривать с другим человеком о ваших интимных проблемах?

4. Сразу ли вы реагируете на малейшие проявления неверной трактовки ваших слов и поступков?

5. Чувствуете ли вы дискомфорт, когда другие добиваются успеха в той сфере, где вы сами хотели бы его добиться?

6. Любите ли вы заниматься каким-нибудь очень трудным делом, чтобы показать, что вы способны на это?

7. Могли бы вы посвятить всего себя достижению чего-нибудь выдающегося?

8. Устраивает ли вас один и тот же круг друзей?

9. Предпочитаете ли вы вести жизнь размеренную, расписанную по часам?

10. Любите ли вы менять мебель в квартире?

11. Нравится ли вам делать что-нибудь всякий раз по-новому?

12. Любите ли вы «осаживать» того, кто, по-вашему, слишком самоуверен?

13. Нравится ли вам демонстрировать, что ваш начальник или лицо, почитаемое за авторитет, оказывается неправым?

Теперь подсчитаем очки. Ответы «да» на вопросы 1, 3–7, 10–13 и ответы «нет» на вопросы 2, 8, 9 оцениваются 5 очками каждый. Все остальные ответы оцениваются как 0 очков каждый.

---

<sup>1</sup> Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию : науч.-практ. пособие. Киев, 1994. С. 23–25.

### **Интерпретация результатов**

**Вы набрали от 35 до 65 очков.** Это означает, что вы – человек, обладающий хорошими задатками, чтобы эффективно влиять на окружающих, изменять их мнения, советовать им, управлять ими. Во взаимоотношениях с людьми вы чувствуете себя вполне уверенно. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться в стороне и думать только о себе. Вы чувствуете в себе потребность что-то делать для окружающих, руководить ими, указывать им на ошибки, учить их, чтобы пробуждать в них интерес к внешнему миру. И в этом случае с теми, кто не разделяет ваши принципы, по-вашему, нечего особенно церемониться. Их надо убеждать, и вы это умеете. Однако вам нужно следить за тем, чтобы ваше отношение к людям не принимало крайних проявлений. Иначе вы превратитесь в фанатика или тирана.

**Вы набрали от 0 до 35 очков.** К сожалению, вы бываете малоубедительны даже тогда, когда абсолютно правы. Вы считаете, что ваша (и окружающих) жизнь должна быть построена на принципах дисциплины, здравого смысла и хороших привычек, а ее течение должно быть хорошо прогнозируемым. Вы не любите ничего делать «через силу». Иногда вы бываете чрезмерно не уверены в себе и из-за этого не можете достичь намеченного, в результате оказываясь несправедливо обделенным.

## Умеете ли вы слушать?<sup>1</sup>

Отметьте ситуации, вызывающие у вас неудовлетворение, досаду или раздражение при беседе с любым человеком, будь то ваш товарищ, сослуживец, начальник или случайный собеседник.

1. Собеседник не дает мне высказаться, постоянно прерывает меня во время беседы.

2. Собеседник никогда не смотрит на меня во время разговора.

3. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.

4. Собеседник никогда не улыбается.

5. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.

6. Собеседник старается опровергнуть меня.

7. Собеседник вкладывает в мои слова другое содержание.

8. На мои вопросы собеседник выставляет контрвопросы.

9. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.

10. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.

11. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла очков и др., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.

12. Собеседник делает выводы за меня.

13. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.

14. Собеседник смотрит на меня внимательно, не мигая.

15. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.

16. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.

17. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.

18. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.

19. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.

---

<sup>1</sup> Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Психология управления. Ростов н/Д, 1997. С. 424–425.

20. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?».

Подведем итоги. Итак, количество ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение, составляет:

14–20: вы плохой собеседник и вам необходимо кропотливо работать над собой и учиться слушать;

8–19: вам присущи некоторые недостатки, вы критически относитесь к высказываниям, но вам еще не достает некоторых достоинств хорошего собеседника. Избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор;

2–7: вы хороший собеседник. Но иногда отказываете собеседнику в полном понимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте время высказать свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее;

0–1: вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

## Определение деловых ролей членов организации<sup>1</sup>

Внимательно прочитайте приведенные утверждения и напротив каждого дайте свой ответ: если данное утверждение соответствует вашим деловым качествам, то поставьте 2 очка; если соответствует лишь частично, то поставьте 1 очко; если данное утверждение для вас нехарактерно, то ничего не ставьте.

1. Я делаю оригинальные предложения.
2. Я нахожу промахи и оплошности, которые другим не удается заметить.
3. У меня есть способность организовывать людей.
4. Я выдвигаю идеи, которые могут иметь более широкое применение, чем в непосредственно решаемой задаче.
5. Мое продуманное суждение потребует времени, но оно обычно довольно точно.
6. Я люблю оказывать сильное влияние на решения коллектива.
7. На меня можно положиться, чтобы можно было увидеть работу выполненной.
8. Я могу работать с людьми, которые имеют большое разнообразие личностных качеств и мировоззрений.
9. Я часто замечаю, что мое воображение рассеивается при совместной работе в коллективе.
10. Я могу работать с любыми людьми, если только они могут внести нечто стоящее в коллективную работу.
11. Множество разнообразных контактов с другими людьми важно для моего стиля работы.
12. Мои чувства редко мешают моим суждениям.
13. Я пытаюсь выразить свои взгляды в ходе собраний коллектива.
14. Сталкиваясь с трудностями, я борюсь, чтобы выполнить работу качественно и достичь целей.
15. Я умею хорошо детализировать.
16. Я заинтересован в том, чтобы помогать своим товарищам в их проблемах.
17. Я критически анализирую идеи других людей, как их достоинства, так и недостатки.
18. Я часто замечаю у себя новые подходы к давней проблеме.
19. Я могу координировать и продуктивно использовать способности и таланты своих товарищей.

---

<sup>1</sup> Вечер Л. С. Секреты делового общения. Минск, 1996. С. 176–180.

20. Я заинтересован в завершении и совершенствовании всех своих начинаний.

21. Я получаю особое удовольствие от изучения идей и технических приемов, которые являются для меня новыми.

22. Мне трудно полностью отдаться работе, цели которой не определены четко и ясно.

23. Я не очень заинтересован в лучшем познании людей.

24. Мне кажется, что иногда стоит рискнуть и навлечь на себя некоторую временную непопулярность, чтобы преуспеть в распространении своих взглядов в коллективе.

25. У меня творческий подход к решению проблем.

26. Я больше заинтересован в практическом осуществлении имеющихся идей, нежели в выдвижении новых.

27. Мне кажется, что мои личные умения способствуют достижению согласия в коллективе.

28. Обычно я могу найти аргумент, чтобы отклонить неразумные предложения.

29. Я знаю, чьи специальные знания и умения особенно нужны для решения стоящих перед коллективом проблем.

30. Я больше исполнитель, чем инициатор.

31. Я чувствую себя в своей стихии, когда работа требует высокой степени концентрации и внимания.

32. Я охотно подчеркиваю собственную точку зрения на собраниях коллектива.

33. Я хорошо уживаюсь с другими людьми и упорно работаю ради коллектива.

34. В большинстве ситуаций я имею независимый и новаторский взгляд.

35. Я сохраняю устойчивый систематический подход, каким бы ни было давление.

36. У меня довольно напористый характер, но я реагирую на нужды других людей.

37. Я счастлив быть лидером в ситуациях, требующих действия.

38. Я внимательно исследую последние идеи в их развитии.

39. Я люблю тщательно взвешивать и оценивать все предложения своих товарищей, прежде чем сделать выбор.

40. Быть занятым решением деловой проблемы доставляет мне истинное удовольствие.

41. Я могу определить, как идеи и технические приемы могут быть использованы в новых ситуациях.

42. Я сильно реагирую, когда собрание, похоже, теряет из виду главную цель.

43. Мне доставляет удовольствие сопоставлять различные точки зрения.

44. Я всегда готов поддерживать хорошие предложения.

45. У меня развито естественное чувство срочности при выполнении любой работы.

46. Я придаю особое значение следованию интересным идеям (или людям).

47. Я предпочитаю тщательно анализировать возникающие проблемы.

48. Мне кажется, у меня есть талант планирования конкретных шагов решения проблемы.

49. Я думаю, что могу рекламировать и популяризировать идеи, которые интересуют меня.

50. Я могу увидеть систему (модель) там, где другие обычно видят несвязанные предметы.

51. Я готов волевым путем огласить мою личную точку зрения, если это необходимо.

52. Я вижу все стороны проблемы и предлагаю решения, приемлемые для всех.

53. Я внимательно слежу за участками, где может потребоваться моя помощь.

54. Я люблю выявлять критические различия между альтернативами.

55. Я работаю наилучшим образом, когда цели и задачи ясно определены.

56. Обычно я внимательно слежу за участками, где могут возникнуть трудности.

А теперь подсчитайте очки по приведенным ниже группам утверждений. Количественная выраженность очков показывает вашу потенциальную возможность исполнять ту или иную социальную роль при совместной работе в коллективе.

#### **Номера упражнений**

3, 10, 19, 27, 36, 43, 52

6, 13, 24, 32, 37, 42, 51

1, 9, 18, 25, 34, 41, 50, 5, 12, 17, 28, 39, 47, 54

7, 14, 22, 26, 35, 48, 55

4, 11, 21, 29, 38, 46, 49

8, 16, 23, 30, 33, 44, 53

2, 15, 20, 31, 40, 45, 56

#### **Социальная роль**

1. Лидер. 2. Реализатор. 3. Генератор идей. 4. Объективный критик. 5. Организатор, или начальник штаба. 6. Снабженец. 7. Душа группы. 8. Отделочник, или контролер.

**Какова ваша устойчивость к стрессу?<sup>1</sup>**

Содержащиеся в анкете симптомы стресса могут послужить предупреждением, особенно если они проявляются у вас довольно часто. Отметьте одну из трех соответствующих колонок галочкой.

	Часто/ сильно	Редко/ иногда	Нет/ никогда
1. У меня слишком высокое кровяное давление	2	1	0
2. У меня бывают приступы тошноты	2	1	0
3. Я боюсь заболеть	2	1	0
4. Я чувствую себя беспомощным	2	0	0
5. У меня бывают кошмары	2	1	0
6. У меня дрожат ноги/руки	2	1	0
7. Я часто просыпаюсь	2	0	0
8. Мои кисти/стопы холодные	2	1	0
9. Я не могу правильно дышать	2	1	0
10. Я чувствую слабость	2	1	0
11. У меня потные руки/лоб	2	0	0
12. У меня боли в шее	2	1	0
13. Я не могу сосредоточиться	2	0	0
14. У меня нарушено пищеварение	2	1	0
15. Я страдаю низким кровяным давлением	2	1	0
16. Я раздражителен в личной жизни	2	1	0
17. Я раздражителен на работе	2	1	0
18. У меня бывают приступы мигрени	2	1	0
19. Я испытываю внутренне беспокойство	2	1	0
20. Я страдаю от болей в желудке	2	2	0
21. Мне постоянно хочется спать	2	1	0
22. Мое сердце бешено стучит или прерывисто бьется	2	2	0
23. У меня словно ком застревает в горле	2	2	0
24. Я чувствую стеснение в груди	2	2	0
25. Я нервозен	2	1	0
26. Меня бросает в жар	2	1	0
27. Слезы душат меня	2	2	0

<sup>1</sup> Готвальд Ф.-Т., Ховальд В. Аюрведа в бизнесе: Система оздоровления личности, рабочего места и предприятия : пер. с нем. М., 2000. С. 163–167.

	Часто/ сильно	Редко/ иногда	Нет/ никогда
28. У меня бывают головные боли	2	1	0
29. Бывают спазмы определенных групп мышц	2	1	0
30. Меня одолевают страхи	2	2	0
31. У меня бывают головокружения	2	1	0
32. У меня болит спина и поясница	2	1	0
33. Я не могу уснуть	2	1	0
34. Присовокупите сюда дополнительно все те проблемы, которые гнетут вас в настоящее время на работе и дома			

*Обработка результатов:*

1. Подсчитайте очки во всех пунктах, где у вас есть отметки галочкой. Очки \_\_\_\_\_

2. Задание: оцените каждую проблему по трехбалльной шкале в зависимости от тяжести ее воздействия на вас:

– незначительно – 1 балл;

– средне – 2 балла;

– сильно – 3 балла. Очки \_\_\_\_\_

3. Добавьте полученные баллы к сумме очков пункта 1.

Очки \_\_\_\_\_

*Оценка*

*От 0 до 12 баллов*

Вы можете радоваться своей относительно здоровой стрессовой устойчивости. Если вы в данный момент прибегнете к мерам по преодолению стресса, то они, в первую очередь, будут иметь для вас профилактическое значение. Вы можете ожидать, что ваши недомогания, если они вообще есть, постепенно пойдут на убыль или вовсе исчезнут.

*От 13 до 27 баллов*

У вас уже проявляются цепные реакции физических и умственно-психических нарушений. Вам необходимо как можно скорее начать использовать в повседневной жизни упражнения по преодолению стресса. Уже через несколько недель в вашем состоянии наступит заметное улучшение благодаря ослаблению стрессовых симптомов или их снятию, а также повысится работоспособность.

*От 28 баллов и выше*

Вы глубоко увязли в замкнутом круге чрезмерных напряжений, чувствительных нагрузок и заметного расстройтва здоровья. Вы должны предпринять какие-то целенаправленные действия против одолевающего вас стресса, чтобы тем самым вернуть себе спокойствие, уверенность, работоспособность.

*Учебное издание*

**Полюшкевич** Оксана Александровна

## **ВВЕДЕНИЕ В ПСИХОЛОГИЮ УПРАВЛЕНИЯ**

ISBN 978-5-9624-0951-1

Редактор *Г. А. Борисова*  
Дизайн обложки *П. О. Ершов*

Темплан 2013 г. Поз. 177.  
Подписано в печать 28.12.13. Формат 60х90/16.  
Усл. печ. л. 15,4. Уч.-изд. л. 11,0. Заказ 138.  
Тираж 100 экз.

Издательство ИГУ  
664003, г. Иркутск, бульвар Гагарина, 36



## **ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНЫХ НАУК ИРКУТСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА**

Институт социальных наук – учебное подразделение ИГУ, в структуру которого входят социальный факультет и факультет дополнительного образования. Учебный процесс обеспечивает профессорско-преподавательский состав четырех выпускающих кафедр: социальной философии и социологии, социальной работы, культурологии и управления социальными процессами, государственного и муниципального управления. При кафедре социальной работы функционирует лаборатория социологических исследований. При кафедре социальной философии и социологии открыта социологическая лаборатория региональных проблем и инноваций.

Институт дает высшее образование по следующим направлениям профессиональной подготовки (бакалавриат):

- «Менеджмент». Профиль: «Менеджмент организации»;
- «Социология». Профили: «Экспертно-аналитическая деятельность в управленческих структурах», «Социология коммуникаций»;
- «Социальная работа». Профили: «Социальная работа с молодежью», «Экономика и управление в социальной сфере»;
- «Государственное и муниципальное управление».

Открыта магистратура по социологии и государственному и муниципальному управлению.

На базе Института функционируют региональные отделения Российской Академии социальных наук, и Российской социологической ассоциации.

Научная деятельность Института развивается в соответствии с комплексными темами: «Современный гуманизм: история, теория и социальная практика», «Проблемы управления развитием социальных систем: личности, организации, территории», «Ресурсы и направление социальной консолидации российского общества», «Знаково-символическое измерение социальных трансформаций».

Результаты научной деятельности преподавателей внедряются в образовательный процесс и практику социального управления. Институт активно сотрудничает со структурами Правительства Иркутской области, Законодательным собранием региона, администрациями городов Иркутска, Ангарска, Шелехова, с муниципальными органами местного самоуправления, различными специализированными центрами и организациями. Сотрудники Института проводят социологические исследования, осуществляют экспертизу и разработку социальных проектов и программ. На базе Института могут пройти переподготовку и повышение квалификации преподаватели российских вузов и ссузов, управленческий персонал социальной сферы.

Институт социальных наук приглашает к сотрудничеству руководителей и специалистов органов управления, а также коммерческих структур, общественных организаций и фондов.

#### ***КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:***

**URL:** <http://socio.isu.ru>

**Почтовый адрес:**

664003, г. Иркутск, ул. Карла Маркса, 1, ИГУ, каб. 302

**Адрес Института:** 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 3, ИСН, каб. 211

**Телефон/факс:** (3952) 24–37–48, (3952) 20–02–05

**E-mail:** [vresh@socio.isu.ru](mailto:vresh@socio.isu.ru)